
BACHELORARBEIT

Verena Adam

**Analyse von Arbeitsunfähig-
keitszeiten in verschiedenen
Bereichen sowie deren Ursa-
chen und Schlussfolgerungen
an angepasste Prävention**

2014

BACHELORARBEIT

Analyse von Arbeitsunfähigkeitszeiten in verschiedenen Bereichen sowie deren Ursachen und Schlussfolgerungen an angepasste Prävention

Autor/in:

Verena Adam

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM11wT1-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. sc. med. Thomas Müller

Zweitprüfer:

Dr. med. Roland Cyffka

BACHELOR THESIS

Analysis of times of inability to work in different areas as well as the causes and conclusion for adopted prevention

author:

Ms. Verena Adam

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM11wT1-B

first examiner:

Prof. Dr. sc. med. Thomas Müller

second examiner:

Dr. med. Roland Cyffka

Bibliografische Angaben

Adam, Verena

Analyse von Arbeitsunfähigkeitszeiten in verschiedenen Bereichen sowie deren Ursachen und Schlussfolgerungen an angepasste Prävention

Analysis of times of inability to work in different areas as well as the causes and conclusion for adopted prevention

52 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

In the following paper, the term of Work Incapacity Periods, more commonly known as Sick leave, is analyzed and related terms are distinguished from it.

Through an extensive examination of the subject, the causes for this phenomenon are to be found. Additionally, an analysis of the German economy examines the current situation of Work Incapacity Periods in different areas. Concluding, measures to minimize these times of employee disability are to be proposed.

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS.....	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VIII
FORMELVERZEICHNIS.....	X
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XI
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 Motivation der Arbeit	1
1.2 Problemstellung	1
1.3 Zielsetzung.....	1
1.4 Aufbau der Arbeit	2
2 GRUNDLAGEN.....	4
2.1 Begriffsabgrenzungen	4
2.1.1 Ausfallzeiten	4
2.1.2 Fehlzeiten	5
2.1.3 Sonstige Fehlzeiten.....	6
2.1.4 Verdeckte Fehlzeiten.....	6
2.1.5 Betrieblich bewilligte Fehlzeiten	7
2.1.6 Arbeitsunfähigkeit.....	7
2.1.6.1 Krankheit	8
2.1.6.2 Absentismus.....	9
2.2 Methodik zur Analyse der AU-Zeiten.....	10
3 URSACHEN UND EINFLUSSFAKTOREN DER AU	12
3.1 Externe Einflussfaktoren	12
3.1.1 Sozialpolitische Einflussfaktoren	13
3.1.2 Gesellschaftliche Einflussfaktoren	13
3.1.3 Wirtschaftliche Einflussfaktoren	14
3.1.4 Periodische Einflussfaktoren	14
3.1.5 Medizinische Einflussfaktoren	15

3.2	Betriebliche Einflussfaktoren	16
3.2.1	Merkmale der Organisation	16
3.2.2	Arbeitsbedingungen	17
3.2.3	Mitarbeiterführung und Betriebsklima	18
3.2.4	Personalpolitik	19
3.3	Persönliche Einflussfaktoren.....	20
3.3.1	Qualifikationen.....	20
3.3.2	Alter und Betriebszugehörigkeit	21
3.3.3	Geschlecht und Nationalität	21
3.3.4	Persönlichkeitsstruktur	22
4	ANALYSE DER AU-ZEITEN IN DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT	24
4.1.1	Überblick über die krankheitsbedingten Fehlzeiten	24
4.1.2	Krankheitsarten	25
4.1.3	Entwicklung des Krankenstandes	26
4.1.4	Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitsquote	27
4.1.5	Fehlzeiten nach Branchen.....	28
4.1.6	Fehlzeiten nach Altersgruppen	29
4.1.7	Fehlzeiten nach Geschlecht	30
4.1.8	Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitstage	31
4.1.9	Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitsfälle.....	31
5	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSWIRKUNGEN DER AU-ZEITEN .	32
5.1	Folgen für den betroffenen arbeitsunfähigen Arbeitnehmer	32
5.2	Folgen der Arbeitsunfähigkeit für den Arbeitgeber	33
5.2.1	Direkte Kosten	33
5.2.2	Indirekte Kosten	34
5.2.2.1	Materielle Kosten.....	34
5.2.2.2	Immaterielle Kosten.....	36
5.3	Folgen der Arbeitsunfähigkeit für die Arbeitskollegen	37
6	MAßNAHMEN ZUR SENKUNG DER AU-ZEITEN	38
6.1	Außerbetriebliche Maßnahmen.....	38
6.2	Allgemeine betriebliche Maßnahmen.....	40
6.2.1	Ermittlung der Ursachen.....	40
6.2.2	Verbesserung der Arbeitsbedingungen.....	41
6.2.3	Verbesserung der Mitarbeiterführung und dem Betriebsklima.....	44
6.2.4	Personalpolitische Maßnahmen.....	45
6.2.5	Gesundheitsfördernde Maßnahmen	46
6.3	Spezielle betriebliche Maßnahmen.....	48
6.3.1	Informatorische Maßnahmen	48
6.3.2	Kontrollierende Maßnahmen	49
6.3.3	Belohnende und strafende Maßnahmen.....	50

7 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	51
QUELLENVERZEICHNIS	XI
EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG	XVII

Abkürzungsverzeichnis

AN	Arbeitnehmer
AOK	Allgemeine Ortskrankenkasse
AU	Arbeitsunfähigkeit
AU-Fälle	Arbeitsunfähigkeitsfälle
AU-Quote	Arbeitsunfähigkeitsquote
AU-Tage	Arbeitsunfähigkeitstage
AU-Zeiten	Arbeitsunfähigkeitszeiten
AZO	Arbeitszeitordnung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EfzG	Entgeltfortzahlungsgesetz
f.	folgende
ff.	fort folgende
i.e.S.	im eigentlichen Sinne
INIFES	Internationales Institut für empirische Sozialökonomie
KS	Krankenstand
S.	Seite
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz

Vj Versichertenjahre

vgl. vergleiche

z.B. zum Beispiel

Formelverzeichnis

Formel 1: Krankenstand in Prozent	11
Formel 2:Krankenstand in Prozent (Methode 2)	11

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ausfallzeiten	5
Abb. 2: Grenzziehung zwischen Krankheit und Gesundheit	9
Abb. 3: Fehlzeiten im Wochenverlauf	15
Abb. 4: AU-Tage je Fall	25
Abb. 5: Entwicklung des Krankenstandes	26
Abb. 6: AU-Quote	27
Abb. 7: Krankenstand nach Branchen	29
Abb. 8: KS nach Alter und Geschlecht	30

1 Einleitung

1.1 Motivation der Arbeit

Die Motivation, zum schreiben über das Thema der Arbeitsunfähigkeitszeiten, ergab sich für mich durch das eigene Interesse am Personalmanagement und vor allem, diese einmal aus der Perspektive eines Arbeitgebers zu betrachten. Ich habe mich vor dieser Arbeit nie mit diesem Thema auseinander gesetzt und bin beeindruckt über die Erkenntnisse, welche ich mit diesem Thema gewinnen konnte.

1.2 Problemstellung

„Warum fehlen die, die fehlen?“. Eine Frage, die sich wahrscheinlich jeder Unternehmer des Öfteren bereits gestellt hat. Die Dichte der Arbeitsunfähigkeitszeiten hat in den vergangenen Jahren fortwährend zugenommen.¹ So gelten Fehlzeiten nicht nur als Störfaktor, sie belasten auch enorm die betrieblichen Ausgaben und das Betriebsklima.²

Unternehmer wünschen sich „Rezepte“, um Fehlzeiten transparent zu gestalten und die daraus entstehenden Kosten abzuzweigen.³ Ein kniffliges Thema, da hier ein Interessenkonflikt zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern entsteht.

1.3 Zielsetzung

Das vorrangige Ziel dieser Bachelorarbeit besteht darin, eine Abgrenzung der verschiedenen Begriffe der Ausfallzeiten zu setzen und die in der Literatur beschriebenen Begriffe zu erläutern. Dabei sollen zunächst die Begriffe der verschiedenen Fehlzeiten differenziert werden und weiterreichend darauf eingegangen werden. Vor Allem soll hierbei dem „Absentismus“ Bedeutung geschenkt werden.

Im Hinblick auf die Einflussfaktoren stellt die Verfasserin mögliche Ursachen vor, die für die Fehlzeiten verantwortlich sein können. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass nicht alle Einflussfaktoren einheitlich für den einzelnen, arbeitsunfähigen Arbeitnehmer

¹ Vgl. Nieder, op. 1979, S. 15.

² Vgl. Derr, 1995, S. 1.

³ Vgl. Pohen et al., 1995, S. 11.

als Schlüsselfaktoren betrachtet werden können. Es handelt sich meist um ein Zusammenspiel mehrerer Ursachen, welche aufeinander aufbauen.

Mit Hilfe einer Analyse der Allgemeinen Ortskrankenkasse (AOK), sollen Erkenntnisse gewonnen werden, welche die Formen der Fehlzeitenprobleme näher darlegen. Hierbei werden die Geschlechter, das Alter, die Nationalität und weitere Merkmale berücksichtigt, um die Fehlzeiten und deren Ursachen besser begutachten zu können.

Schlussfolgernd wird aufgezeigt, welche Konsequenzen sich aus diesen Arbeitsunfähigkeitszeiten ergeben. Eine Auflistung der Stör- und Kostenfolgen für die Arbeitskollegen, die Vorgesetzten und den betroffenen arbeitsunfähigen Arbeitnehmer, sollen zu verstehen geben, welche hohe Bedeutung Fehlzeiten mit sich bringen.

Eine Auflistung der möglichen Maßnahmen zur Senkung der Arbeitsunfähigkeitszeiten soll als Handlungsempfehlung für Vorgesetzte und Unternehmer gesehen werden. Mit Hilfe von Empfehlungsansätzen soll hierbei dem Phänomen der Fehlzeiten entgegen gewirkt werden.

1.4 Aufbau der Arbeit

Der einleitende Teil dieser Arbeit ist zunächst der Problemstellung, Zielsetzung und dem Aufbau der Arbeit gewidmet.

Der zweite Teil beschäftigt sich mit den Begriffsabgrenzungen. Hierbei wird ein Überblick über die verschiedenen Arten der Ausfallzeiten gegeben.

Im dritten Teil wird auf die Einflussfaktoren der Arbeitsunfähigkeitszeiten eingegangen. Hierbei wird zwischen den externen, betrieblichen, und persönlichen Einflussfaktoren unterschieden.

Der vierte Teil dieser Bachelorarbeit beinhaltet eine Analyse der krankheitsbedingten Fehlzeiten, die Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitsfälle, sowie die Entwicklung des Krankenstandes in der deutschen Wirtschaft. Hierbei wird Bezug auf den Fehlzeitenreport der AOK genommen. Abschließend wird in diesem Kapitel auf die verschiedenen Branchen, wie beispielsweise Banken/Versicherungen und den Handel eingegangen.

Im fünften Teil werden die Folgen der Arbeitsunfähigkeitszeiten für den Arbeitgeber, die Arbeitskollegen und den betroffenen arbeitsunfähigen Arbeitnehmer beleuchtet.

Darüber hinaus bietet das sechste Kapitel mögliche Maßnahmen zur Senkung der Arbeitsunfähigkeitszeiten. Hierbei wird auf außerbetriebliche, allgemeine betriebliche und speziell-betriebliche Maßnahmen eingegangen.

Schlussfolgend erlaubt das letzte Kapitel einen Ausblick und zeigt die Erkenntnisgewinnung, welche von der Verfasserin aus dieser Bachelorarbeit gewonnen werden konnte.

2 Grundlagen

2.1 Begriffsabgrenzungen

Zunächst ist darauf aufmerksam zu machen, dass für die Begriffsabgrenzungen im folgenden Kapitel keine allgemeingültigen Begriffsdefinitionen, weder in der allgemeinen Praxis, noch in der Literatur, zu finden sind. Die verschiedenen Begriffe werden teilweise synonym (z.B. Fehlzeiten und Krankenstand), und identische Begriffe unterschiedlich verwendet.⁴ Für die Erarbeitung dieser Thesis und um Missverständnissen vorzubeugen, ist es daher notwendig eine Abgrenzung zu verwandten Begriffen zu schaffen. Hinzu kommt die Erschwernis, dass es in der Bundesrepublik Deutschland keine offiziellen Fehlzeitenstatistiken gibt.⁵

2.1.1 Ausfallzeiten

Gemäß einem Definitionsvorschlag des Studienkreises für Personal- und Sozialpolitik sind „[...] Ausfallzeiten alle Zeiten, in denen der Mitarbeiter dem Unternehmen nicht zur Erfüllung seiner Aufgaben, zu denen er sich vertraglich verpflichtet hat, zur Verfügung steht.“⁶ Demnach werden unter Ausfallzeiten nicht nur Krankenstand und Urlaub der Mitarbeiter bezeichnet, sondern auch das „Blau machen“, das Fehlen wegen Mutterschutzes, Reha-Maßnahmen und Schulungen. Der Begriff Ausfallzeiten bildet somit den Überbegriff des Fernbleibens der Arbeit. Im Folgenden werden die verschiedenen Ausfallarten vorgestellt. Laut Schnabel lassen sich Ausfallzeiten in Fehlzeiten und sonstige Ausfallzeiten unterteilen.⁷ Eine weitere Untergliederung bildet der Begriff Fehlzeiten mit der Arbeitsunfähigkeit (AU), den sonstigen Fehlzeiten, den verdeckten Fehlzeiten und den betrieblich bewilligten Fehlzeiten⁸ - *siehe Abb. 1*.

In den folgenden Kapiteln wird auf die verschiedenen Begriffe näher eingegangen und diese werden erläutert.

⁴ Vgl. Derr, 1995, S. 5.

⁵ Vgl. Salowsky, 1983, S. 7.

⁶ Pohen et al., 1995, S. 17.

⁷ Vgl. Schnabel, 1997, S. 5.

⁸ Vgl. Schnabel, 1997, S. 5 ff.

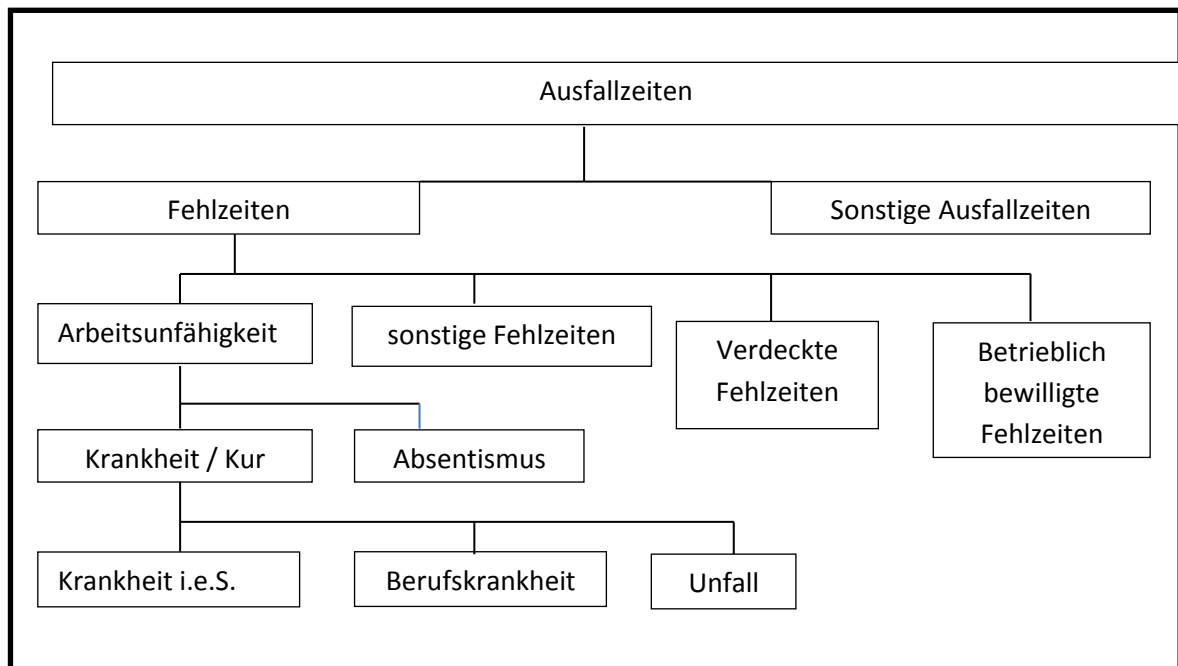


Abb. 1: Ausfallzeiten (Quelle: Eigene Darstellung nach Schnabel, 1997, S.5.)

2.1.2 Fehlzeiten

„Betriebliche Fehlzeiten können nach unterschiedlichen Kriterien gegliedert werden. Je nach Zielsetzung werden die zu betrachtenden Fehlzeitenarten ausgewählt.“⁹

Nach Ausführungen des Studienkreises für Personal,- und Sozialpolitik sind unter Fehlzeiten „alle Zeiten [zu verstehen], in denen der Arbeitnehmer seinen Verpflichtungen aus persönlichen Gründen nicht nachkommt.“¹⁰ Fehlzeiten sind demnach als Ausfallzeiten im engeren Sinne zu verstehen. Diese basieren überwiegend auf gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen.¹¹

Weiterreichend lassen sich nach Derr Fehlzeiten in beeinflussbare (vermeidbare), teilweise beeinflussbare (teilweise vermeidbare) und unbeeinflussbare (unvermeidbare)

⁹ Lisges und Schübbe, 2007, S. 252.

¹⁰ Vgl. Derr, 1995, S. 6.

¹¹ Vgl. Derr, 1995, S. 6.

Fehlzeiten differenzieren.¹² Wobei die nicht beeinflussbaren Fehlzeiten zu dem Begriff der sonstigen Ausfallzeiten zuzuordnen sind.¹³ Hierzu zählen Urlaubs,- und Feiertage.

Beeinflussbare Fehlzeiten sind z.B.: betriebliche Ferien, betrieblicher Sonderurlaub und betriebliche Fortbildungen. Zum Teil beeinflussbare Fehlzeiten sind beispielsweise Abwesenheit wegen Krankheit, Unfall, unentschuldigtes Fehlen, Verspätungen und Pausenüberziehungen. Wohingegen unbeeinflussbare Fehlzeiten z.B.: bezahlte Feiertage, Mutterschutz, Berufsschule, ernstere Krankheiten und militärische Wiederholungskurse sind.¹⁴

2.1.3 Sonstige Fehlzeiten

Unter den Begriff der sonstigen (unentschuldigten oder entschuldigten) Fehlzeiten fallen beispielsweise Arztbesuche, Freistellung für ehrenamtliche Tätigkeiten, Behördengänge und das Fehlen aufgrund höherer Gewalt.¹⁵ Diese Fehlzeiten sind meist persönlich geprägt und entstehen dort, wo Arbeitnehmer nicht an flexible Arbeitszeiten anknüpfen können. In *Kapitel 6.1* wird weitergehend auf die Wirkung der flexiblen Arbeitszeiten eingegangen.

2.1.4 Verdeckte Fehlzeiten

Mit dem Begriff der „verdeckten Fehlzeiten“ werden Verspätungen, Überziehen der Pausen, früheres Gehen vom Arbeitsplatz und Besorgungen während der Arbeitszeiten abgedeckt.¹⁶ Diese entstehen meist bei Arbeitnehmern, welche bei ihrer Arbeit nicht ausgelastet oder mit ihrer Tätigkeit unzufrieden sind. Sie sehen diese Zeit für Erledigungen als Nutzen, um der Arbeit, wenn auch nur für kurze Dauer, fern zu bleiben.

¹² Vgl. Gieffers und Pohen, 1983, S. 14 ff.

¹³ Vgl. Schnabel, 1997, S. 5 ff.

¹⁴ Vgl. Gieffers und Pohen, 1983, S. 14 ff.

¹⁵ Vgl. Schnabel, 1997, S. 5.

¹⁶ Vgl. Neuberger, 1997, S. 311.

2.1.5 Betrieblich bewilligte Fehlzeiten

Betrieblich bewilligte Fehlzeiten unterliegen einer direkten betrieblichen Zustimmung; zudem spielen diese im Vergleich zu anderen Fehlzeiten keine große Rolle. Beispiele hierfür sind Betriebsausflüge, Fortbildungen, Jubiläen und Betriebsfeiern.¹⁷ Nutzen dieser Fehlzeiten ist es, den Gruppenzusammenhalt im Team bzw. bei der gesamten Belegschaft zu intensivieren und ein positives Betriebsklima zu schaffen.

2.1.6 Arbeitsunfähigkeit

„Arbeitsunfähigkeit (AU) liegt vor, wenn Versicherte auf Grund von Krankheit, ihre zuletzt vor der Arbeitsunfähigkeit ausgeübte Tätigkeit nicht mehr, oder nur unter Gefahr der Verschlimmerung der Erkrankung ausführen können. Arbeitsunfähigkeit liegt ferner auch dann vor, wenn auf Grund eines bestimmten Krankheitszustandes, der für sich allein noch keine Arbeitsunfähigkeit bedingt, absehbar ist, dass aus der Ausübung der Tätigkeit für die Gesundheit, oder die Gesundheit abträgliche Folgen erwachsen, die Arbeitsunfähigkeit unmittelbar hervorrufen.“¹⁸

Jedoch muss Arbeitsunfähigkeit nicht unbedingt mit einer akuten Krankheit in Verbindung stehen, sondern kann auch durch einen Defekt eines technischen Hilfsmittels wie zum Beispiel einer Prothese oder Brille hervorgehen.¹⁹ Ebenfalls liegt eine AU vor, wenn zur Behebung eines Leidens eine Krankenhausbehandlung notwendig ist.²⁰

Die Arbeitsunfähigkeit richtet sich nach objektiven medizinischen Kriterien. So kann es sein, dass die gleiche Krankheit bei einem Arbeitnehmer den Anspruch auf Entgeltfortzahlung auslöst und bei einem anderen AN jedoch unberührt lässt.²¹ So ist also nicht die „Krankheit“ im eigentlichen Sinne ausschlaggebend für eine Arbeitsunfähigkeit, sondern die Auswirkungen, welche sich auf die Arbeitsfähigkeit des Betroffenen beziehen.²² Durch einen behandelnden Arzt kann die AU mit Hilfe eines ärztlichen Attestes bescheinigt werden. Da hierbei jedoch nicht nur das Gutachten des behandelnden Arztes, sondern auch die Auskünfte der Patienten von Bedeutung sind, kann es passieren, dass eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ausgestellt wird, auch wenn es sich eventuell um Absentismusfälle handelt.

¹⁷ Vgl. Salowsky, 1996, S. 43.

¹⁸ § 2 Abs. 1 der Arbeitsunfähigkeitsrichtlinien

¹⁹ Vgl. Salowsky, 1983, S. 31 ff.

²⁰ Hunold, 1990, S. 27.

²¹ Vgl. Bauer et al., 1996, S. 22.

²² Vgl. Fick, 1993, S. 7

Daneben sei noch erwähnt, dass es ebenso Fälle gibt, bei welchen Arbeitnehmer medizinisch gesehen arbeitsunfähig sind, jedoch aus Angst vor einer Kündigung, oder weil sie sich nicht krank fühlen, dennoch zu ihrer Arbeit erscheinen und somit sich und Kollegen eventuell gefährden.²³

2.1.6.1 Krankheit

Die Begriffe „Arbeitsunfähigkeit“ und „Krankheit“ sind in ihrer Bedeutung voneinander zu trennen. „Krankheit ist ein regelwidriger körperlicher oder geistiger Zustand, der einer Heilbehandlung bedarf.“²⁴ Regelwidrig ist ein Zustand, wenn er nach allgemeiner Erfahrung unter Berücksichtigung eines natürlichen Verlaufs nicht bei jedem anderen Menschen gleichen Alters und Geschlechts zu erwarten ist.“²⁵

Es ist daher möglich, dass ein Arbeitnehmer als „krank“ gilt jedoch trotzdem arbeitsfähig ist. Andersherum gilt ein betroffener Arbeitsunfähiger jedoch als erkrankter Arbeitnehmer.

Im alltäglichen Sprachgebrauch erscheint die Bedeutung des Wortes „Krankheit“ als eindeutig und leicht definierbar, und auch das Lexikon besagt eine eindeutige Begriffsdefinition. So beschreibt Reinhold in seinem Lexikon der Soziologie Krankheit als „[...] all jene Phänomene, die von einer gedachten und definierten physischen und/oder psychischen Normalität abweichen.“²⁶

Ganz so leicht zu beantworten ist die Frage nach dem Krankheitsbegriff jedoch nicht, da der Sachverhalt von einer Vielzahl von Faktoren abhängt. So spielt die eigene Wahrnehmung des Kranken eine gleichwertige Rolle, wie die objektive, durch den behandelnden Arzt organisch messbare Erscheinung oder die Wahrnehmung von Außenstehenden.²⁷

Wenn man sich hierzu vergleichend die Definition des Begriffes „Gesundheit“ näher bringt, welcher von der World Health Organization (WHO) als ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens bezeichnet wird und nicht nur als das Freisein von Krankheit, ist zu erkennen, dass es zwischen dem eindeutigen Gesund bzw. eindeutigen Kranksein, einen nicht eindeutig zuzuordnenden

²³ Vgl. Fick, 1993, S. 8 ff.

²⁴ BAG, S. 562 und Fick, 1993, S. 8 ff.

²⁵ Vgl. Fleddermann und Lansnicker, 2013. §6, Rn. 223f.

²⁶ Reinhold et al., 2000, S. 330.

²⁷ Vgl. Fick, 1993, S. 4.

Bereich gibt, welcher als „graue Zone“ bezeichnet wird.²⁸ Demzufolge ist der Bereich der grauen Zone der Bereich, der nicht eindeutig zuzuordnenden Befindlichkeiten.

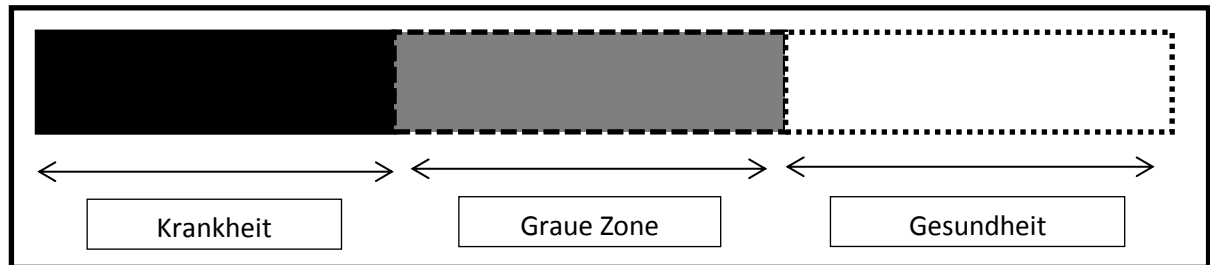


Abb. 2: Grenzziehung zwischen Krankheit und Gesundheit
(Quelle: Eigene Darstellung nach Pohen et. Al., 1995, S.17.)

Eine Grenzziehung zwischen Krankheit und Gesundheit ist deshalb erforderlich, da Krankheit in den meisten Fällen mit der Inanspruchnahme von Versicherungsleistungen einhergeht.²⁹

Jedoch spielt die Ursache der Erkrankung keine Rolle. Sei es aus psychischen oder physischen Gründen, wegen einem angeborenen oder durch Ansteckung erworbenen Leiden, eines Unfalles (Berufs,- Arbeits,- oder Privatunfall), oder durch Schädigungen Dritter. Lediglich ein „Eigenverschulden“ kann zum Ausschluss der Entgeltfortzahlung führen.³⁰

2.1.6.2 Absentismus

Unter dem Begriff des „motivational bedingten Absentismus“ versteht man eine besondere, kaum eindeutig isolierbare Fehlzeitenkomponente, bei welcher eine bewusste Entscheidung des Arbeitnehmers, der Arbeit fernzubleiben, besteht, die sich vor allem in vorgeschobener Krankheit und unentschuldigtem Fehlen äußert.³¹ Es zeigt sich als „[...] ein Verhalten, das unabhängig von vertraglich vereinbarten, bzw. gesetzlichen oder objektiv-medizinischen Tatbeständen zur Abwesenheit führt.“³²

²⁸ Vgl. Pohen et al., 1995, S. 17.

²⁹ Vgl. Fick, 1993, S. 6.

³⁰ Vgl. Bauer et al., 1996, S. 21.

³¹ Schnabel, 1997, S. 6 f.

³² Nieder, S. 187.

Der weitläufig gebrauchte Ausdruck des „Blaumachens“ kommt somit dem definierten Begriff des Absentismus am nächsten.³³ Blitzer bezeichnet solche Personen, welche ein solches Verhalten an den Tag legen, als „Edelabsentisten“.³⁴

In diesem Kontext sind auch die „krankheitsbedingten“ Verlängerungen des Urlaubs oder die sogenannte Brücke, das Fehlen zwischen Feiertagen und Wochenenden durch vorgeschobene Krankheit, oder der „blaue Montag“ und der „blaue Freitag“ einzuordnen.³⁵

Die Gründe für Absentismusfälle sind vielfältig. So kann die private Lebenssituation eine Rolle für das Fernbleiben am Arbeitsplatz spielen oder auch durch die Arbeitssituation bedingt sein.

2.2 Methodik zur Analyse der AU-Zeiten

In *Kapitel 4 Analyse der AU-Zeiten in der deutschen Wirtschaft* wird auf eine Analyse der AU-Zeiten eingegangen. Die Daten basieren auf den krankheitsbedingten Fehlzeiten der letzten Jahre in der deutschen Wirtschaft. Die Studie umfasst die Arbeitsunfähigkeitsmeldungen der elf Millionen erwerbstätigen AOK Mitglieder in Deutschland.³⁶ Die Verfasserin bezieht sich somit bei den aufgeführten Zahlen und Daten auf den Fehlzeiten-Report 2013: „Verdammt zum Erfolg – die süchtige Arbeitsgesellschaft“.

Der „Krankenstand“ ist eine komplexe Kennziffer, die von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird. Daher ermöglicht eine Betrachtung der einzelnen Faktoren ein weitergehendes Verständnis des „Krankenstands“ und den Unterschieden zwischen Personengruppen sowie deren Entwicklungen im Zeitverlauf.³⁷

Der Begriff des „Krankenstandes“ wird vor allem von Krankenkassen verwendet, um prozentual darzustellen, wie viele Versicherte an einem Stichtag oder im Jahresdurchschnitt durch ärztliche Bescheinigungen arbeitsunfähig sind.³⁸

Der Krankenstand (KS) lässt sich berechnen, indem man die AU-Tage je 100 Versichertenjahre (Vj) durch die Kalendertage des Jahres teilt.³⁹

³³ Derr, 1995, S. 9.

³⁴ Blitzer, S. 748.

³⁵ Vgl. Salowsky, 1983, S. 11.

³⁶ Abeler und Badura, 2013, S. 263.

³⁷ Kordt, 2014, S. 15.

³⁸ Vgl. Fick, 1993, S. 10.

$$KS \text{ in } \% =$$

$$\frac{\text{Anzahl der AU - Tage je 100 Vj}}{365 \text{ Tage}}$$

Formel 1: Krankenstand in Prozent⁴⁰

Die sich daraus ergebende Zahl gibt an, wie viele Kalendertage im jeweiligen Berichtsjahr ein Versicherter durchschnittlich arbeitsunfähig war. Hierbei ist es nicht von Bedeutung ob der Krankenstand durch wenige Erkrankungsfälle mit langer Dauer oder durch viele Erkrankungsfälle mit kurzer Dauer bedingt war.⁴¹

Mit Hilfe der Anzahl der AU-Fälle und der Dauer der Erkrankungen ist es ebenfalls möglich, den Krankenstand in Prozent zu berechnen:⁴²

$$KS \text{ in } \% =$$

$$\frac{\text{Anzahl der AU - Fälle je 100 Vj} \times \text{Dauer einer Erkrankung}}{365 \text{ Tage}}$$

Formel 2: Krankenstand in Prozent (Methode 2)⁴³

Der Anteil der Arbeitnehmer, die in einem Jahr mindestens einmal krankgeschrieben wurden, wird als die Arbeitsunfähigkeitsquote bezeichnet.

³⁹ Kordt, 2014, S. 6

⁴⁰ Kordt, 2014, S. 6.

⁴¹ Vgl. Kordt, 2014, S. 6.

⁴² Vgl. Kordt, 2014, S. 6 ff.

⁴³ Kordt, 2014, S. 6.

3 Ursachen und Einflussfaktoren der Arbeitsunfähigkeit

Jeder Arbeitnehmer entscheidet morgens ca. 220-mal im Jahr von neuem, ob er zur Arbeit geht oder nicht. Wie dieser Entschluss ausfällt, hängt von einer Reihe von Faktoren ab.⁴⁴ Derr sagt dass „[...] die Abwesenheit vom Arbeitsplatz und Betrieb nicht lediglich von einigen wenigen, eng abgrenzbaren Ursachen abhängen, sondern vielmehr von einem komplexen Ursachenbündel.“⁴⁵

Um Einfluss auf die Höhe der Fehlzeiten zu nehmen ist es notwendig, die Faktoren zu bestimmen, welche diese verursachen.⁴⁶ „[Fehlzeiten werden] von einer Vielzahl einzelner Faktoren beeinflusst, die auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen und zum Teil auch gegenläufige oder sich aufhebende Wirkungen haben können.“⁴⁷

In der Literatur finden sich unterschiedliche Faktoren, die Einfluss auf die Fehlzeiten haben. Im Nachfolgenden werden die Faktoren in externe, betriebliche und persönliche Einflussfaktoren differenziert und zusammengefasst dargestellt:⁴⁸

3.1 Externe Einflussfaktoren

Als externe Einflussfaktoren werden jene Faktoren bezeichnet, die sich außerbetrieblich auf die Abwesenheiten des einzelnen Arbeitnehmers beziehen. Hierbei lassen sich die externen Faktoren untergliedern in sozialpolitische, gesellschaftliche, wirtschaftliche, periodische und medizinische Einflussfaktoren. Diese sind meist periodisch-wirtschaftlich bedingt und daher nur in einem geringen Maße beeinflussbar.⁴⁹ Nachfolgend wird auf die einzelnen Faktoren eingegangen.

⁴⁴ Vgl. Gieffers und Pohen, 1983, S. 16.

⁴⁵ Derr, 1995, S. 21

⁴⁶ Vgl. Bitzer, 2008, S. 10.

⁴⁷ Kordt, 2010, S. 13f f.

⁴⁸ Vgl. Derr, 1995, S. 21.

⁴⁹ Keul, 2012, S. 38.

3.1.1 Sozialpolitische Einflussfaktoren

Die sozialpolitische Gesetzgebung in Deutschland bietet den Arbeitnehmern eine enorme Sicherheit. Im Rahmen der sozialpolitischen Einflussfaktoren kommt dem Entgeltfortzahlungsgesetz eine erhebliche Bedeutung zu. §3 des Entgeltfortzahlungsgesetzes (EfzG) der Bundesrepublik Deutschland besagt:

„Wird ein Arbeitnehmer durch Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit an seiner Arbeitsleistung verhindert, ohne dass ihn ein Verschulden trifft, so hat er Anspruch auf Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall durch den Arbeitgeber für die Zeit der Arbeitsunfähigkeit bis zur Dauer von sechs Wochen.“⁵⁰

Dieses Gesetz liefert den Arbeitnehmern eine gewisse Unbefangenheit.

Nach § 5 Abs. 1 EfzG ist der Arbeitnehmer verpflichtet spätestens am vierten Tag der Arbeitsunfähigkeit eine ärztliche Bescheinigung vorzulegen.⁵¹ So entstehen des Öfteren Uneinigkeiten darüber, ob die Dauer der Fehlzeiten eher auf echte Krankheit oder eher auf missbräuchliche Ausnutzung zurückzuführen ist.⁵²

Zudem gewähren Kündigungsvorschriften eine weitere Sicherheit des Arbeitsplatzes. Diese sind im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) in § 622 geregelt.

3.1.2 Gesellschaftliche Einflussfaktoren

Die gesellschaftlichen Impressionen spielen bei den Einflüssen auf Fehlzeiten eine erhebliche Rolle. Dazu zählen allgemeinen Wertvorstellungen, die Einstellungen zur Arbeit und individuelle Erwartungen an die eigene Berufstätigkeit.⁵³ Die Entwicklung zu einer Freizeitgesellschaft und der damit einhergehende Wertewandel haben in den vergangenen Jahren dazu beigetragen, die grundsätzliche Einstellung zur Arbeit deutlich zu ändern.⁵⁴ Eine größere Gewichtung erhält dabei die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit.⁵⁵

⁵⁰ §3 Abs. 1 Nr. 1 EfzG.

⁵¹ §5 Abs. 1 Nr.1 EfzG.

⁵² Vgl. Schumacher, 1994, S. 15.

⁵³ Vgl. Derr, 1995, S. 23.

⁵⁴ Vgl. Spies und Beigel, 1996, S. 20.

⁵⁵ Vgl. Olfert, 2012, S. 341.

So steht heute nicht mehr das Geld verdienen allein im Vordergrund. Der Wunsch nach aktiver Mitwirkung und Knüpfung sozialer Kontakte ist ebenso wichtig geworden.⁵⁶

3.1.3 Wirtschaftliche Einflussfaktoren

„Kaum kommt die deutsche Wirtschaft in Schwung, bleiben Arbeitnehmer öfter zu Hause.“ So berichtet die „Welt“, dass im ersten Quartal des Jahres 2010 wesentlich mehr Krankmeldungen gemeldet wurden, als im Jahr 2009. Auch das Bundesgesundheitsministerium erklärt: „Die aktuelle Entwicklung bestätigt erneut die Regel, dass in Krisenzeiten die Fehlquoten eher abnehmen, weil viele Arbeitnehmer fürchten, ihren Job zu gefährden. Bessert sich die wirtschaftliche Lage, steigen die Fehlzeiten wieder.“⁵⁷

Desgleichen schreibt Pohen: „Bei konjunkturell bedingten Schwierigkeiten, besonders aber bei auftretenden Problemen, die die Mitarbeiter mittelbar oder unmittelbar spüren, verringern sich die Fehlzeiten. Diese Erfahrung machen fast alle Personalverantwortlichen.“⁵⁸

„Hinter dieser These verbirgt sich die Annahme, dass die Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes in Krisenzeiten zu einer Besserung der Arbeitsmoral führt, welche als wesentlicher Einflussfaktor für die Höhe der Fehlzeiten und des Krankenstandes gilt.“⁵⁹

3.1.4 Periodische Einflussfaktoren

Geht man davon aus, dass Arbeitnehmer im Laufe der Woche von Tag zu Tag mehr an Motivation und Kraft verlieren, so müssten die Fehlzeitenquoten bis zum Freitag kontinuierlich ansteigen. Folglich ist dem jedoch nicht so. *Abb. 3: Fehlzeiten im Wochenverlauf* veranschaulicht, dass die Wochentage Montag und Freitag die höchsten Fehlzeitenquoten vorweisen. Jedoch steigt die Quote nicht täglich an, sie bildet vielmehr eine U-Form.

Früher sprach man eher vom „blauen Montag“, da hier die höchsten Fehlzeitenquoten zu verzeichnen waren. Heute dagegen wandelt sich das Bild zu einem „blauen Freitag“ um.⁶⁰

⁵⁶ Vgl. Jaufmann et al., 1995, S. 9.

⁵⁷ Spiegel Bericht 2010.

⁵⁸ Pohen et al., 1995, S. 73.

⁵⁹ Schröder, S. 8.

Schaut man sich hingegen die Verteilung der Meldungen der AU-Zeiten im Wochenverlauf an, so fällt auf den Montag ein Drittel aller Fälle und die Hälfte aller Krankheitsfälle enden an einem Freitag.⁶¹

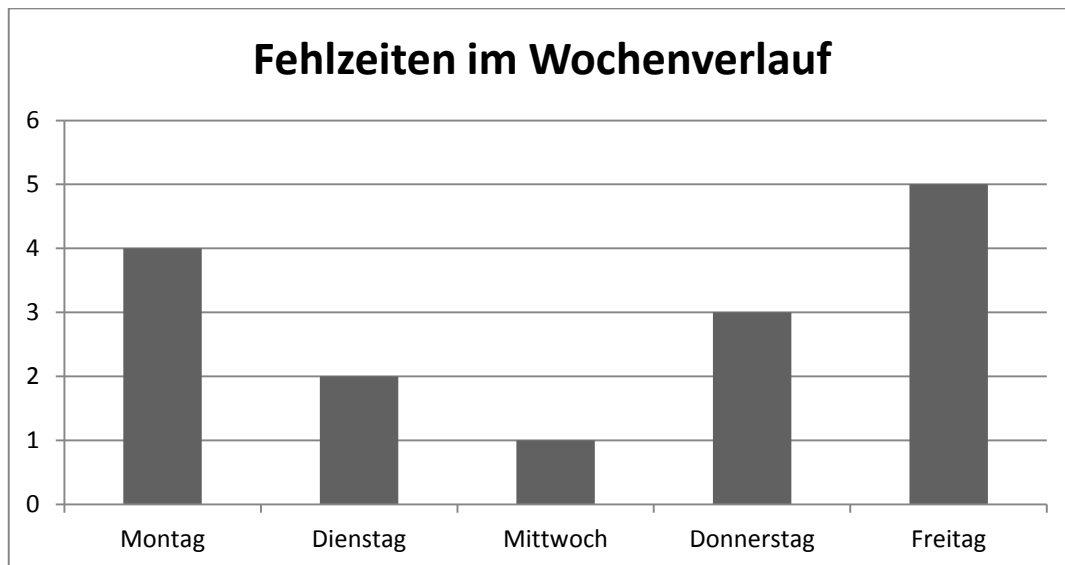


Abb. 3: Fehlzeiten im Wochenverlauf⁶²

Weiterreichend lässt sich die Fehlzeitenentwicklung innerhalb eines Jahres auf jahreszeitliche Einflüsse beziehen. So spricht man im ersten Quartal von einem „Infektionsgipfel“, welcher anhand witterungsbedingter Einflüsse erklärt wird. Hier liegen die AU-Quoten wesentlich höher. Im Juli dagegen ist die Rede von einem „Sommertief“. Dies ist bedingt durch die Ferienzeiten. Hier sind die Fehlzeiten am geringsten anzusiedeln. Im Herbst schließt sich der sogenannte „Herbstgipfel“ an, welcher die Fehlzeiten wieder steigen lässt. Zum Jahresende hingegen sinken die AU-Quoten wieder auf ein Minimum. Hierbei geht man davon aus, dass Arbeitnehmer vor oder während der Feiertage, an denen die meisten Betriebe sogar schließen, nicht krank sein möchten.⁶³

3.1.5 Medizinische Einflussfaktoren

Die medizinischen Einflussfaktoren greifen auf diverse Kriterien zurück. So spielen das Alter, das Geschlecht, die zu verrichtenden Tätigkeiten und die Arbeitsplatzbedingungen eine Rolle, wenn es um medizinische Einflüsse bezüglich des Krankenstandes

⁶⁰ Vgl. Derr, 1995, S. 30.

⁶¹ Vgl. Nieder, S. 189.

⁶² Eigene Darstellung nach Theis, 1985, S.38.

⁶³ Vgl. Theis, 1985, S. 39 f.

geht. Krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeit lässt sich auf verschiedene Krankheitsarten zurückführen. Hierbei wird in Kapitel 4.1.2 *Krankheitsarten* näher auf die verschiedenen Krankheiten und deren Einflüsse eingegangen.

3.2 Betriebliche Einflussfaktoren

„[Die betrieblichen Einflussfaktoren müssen] als die bedeutendste angesehen werden, da das Ausmaß der [Einflussnahme] durch die betriebliche Fehlzeitenpolitik hier am höchsten ist.“⁶⁴

Unter den betrieblichen Einflussfaktoren sind jene Faktoren zu verstehen, welche betrieblich bedingt dazu führen, der Arbeit fern zu bleiben. Ist demzufolge ein Arbeitnehmer vollkommen zufrieden mit seiner Arbeit und seinem Team, stets motiviert seine Arbeit zu der vollsten Zufriedenheit des Arbeitgebers zu erledigen, kann man davon ausgehen, dass dieser regelmäßig seine Arbeit antreten wird. Schlussfolgernd kann man also davon ausgehen, dass die AU-Quote steigt, sobald der Mitarbeiter nicht zufrieden mit seiner Situation, der Arbeit, den Kollegen oder dem Vorgesetzten ist.

Die betrieblichen Einflussfaktoren lassen sich gliedern in Merkmale der Organisation, Arbeitsbedingungen, Mitarbeiterführung, Betriebsklima und Personalpolitik.

3.2.1 Merkmale der Organisation

Verschiedene Untersuchungen belegen, dass die Betriebsgröße eines Unternehmens einen starken Einfluss auf Fehlzeitenquoten haben: Je größer ein Betrieb desto höher die Fehlzeiten.⁶⁵ Diese Ergebnisse beziehen sich nicht nur auf männliche, sondern ebenso auf weibliche Angestellte und beschränken sich nicht auf bestimmte Berufsgruppen, sondern beziehen sich auf alle Angestellten und Arbeitnehmer.⁶⁶

Gründe hierfür sind, dass die Hemmschwellen bei Großbetrieben sinken, da die Anonymität in solchen Betrieben höher angesiedelt ist. So fällt eine Arbeitsunfähigkeit in größeren Betrieben folglich weniger auf, als in Kleinbetrieben.⁶⁷

⁶⁴ Gieffers und Pohen, 1983, S. 21.

⁶⁵ Vgl. Derr, 1995, S. 42.

⁶⁶ Vgl. Salowsky, 1983, S. 82.

⁶⁷ Vgl. Derr, 1995, S. 42.

Zudem variieren die Fehlzeiten zwischen Berufsgruppen untereinander abhängig davon, welche Tätigkeiten ausgeführt werden. Dabei fehlen Mitarbeiter in Berufen mit einer hohen körperlichen Arbeitsbelastung überdurchschnittlich mehr. Beispielsweise fehlten im Jahr 2011 Straßenreiniger durchschnittlich 28,4 Tage, während die Beschäftigten in einem akademischen Beruf, am Beispiel des Hochschullehrers, im Durchschnitt 4,4 Tage krankgeschrieben waren.⁶⁸

Zudem weisen industrielle Ballungsräume höhere Fehlzeiten auf als ländliche und schwach industrialisierte Gebiete.⁶⁹ Dieser Zusammenhang ist damit begründet, dass ein größerer Anteil an Großbetrieben und somit ein höherer Anteil an Gastarbeitern herrscht.⁷⁰

3.2.2 Arbeitsbedingungen

Unter den Begriff der „Arbeitsbedingungen“ fallen jegliche Rahmenbedingungen, welche das Arbeitsverhalten und die Arbeitsergebnisse sowohl positiv wie auch negativ beeinflussen können. Hierunter fallen Faktoren wie die Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitszeitenregelung, die Arbeitsplatzumgebung, und das Arbeitsentgelt. Diese sind für das gesundheitliche Wohlbefinden sowie das Abwesenheitsverhalten des einzelnen Arbeitnehmers verantwortlich.⁷¹

Ungünstige Arbeitsbedingungen wirken sich auf die Leistungsmotivation der Mitarbeiter aus und haben somit Einfluss auf die Fehlzeiten.⁷²

So bestätigt Theis: Je höher die Verantwortung, desto niedriger die Fehlzeiten.⁷³ Man kann also davon ausgehen, dass ein Arbeitnehmer, welcher das Gefühl vermittelt bekommt, dass er gebraucht wird und seine Arbeit als sinnvoll und zufriedenstellend eingestuft wird, weniger häufig fehlt.

Ebenso kann eine Versetzung des Arbeitnehmers ein Ansteigen der Fehlzeiten verursachen. Menschen tun sich schwer mit Veränderungen und leben lieber in gewohnter Umgebung. So führt eine Versetzung zu neuen Kollegen und eventuell neuen Vorgesetzten oder sogar zu einem niedrigeren Entgelt. Der Arbeitnehmer sieht in seiner Ver-

⁶⁸ Vgl. Lawrence, 2012, S. 310.

⁶⁹ Vgl. Derr, 1995, S. 42.

⁷⁰ Vgl. Theis, 1985, S. 44.

⁷¹ Vgl. Derr, 1995, S. 45.

⁷² Vgl. Olfert, 2012, S. 340.

⁷³ Vgl. Theis, 1985, S. 61.

setzung eine Diskriminierung, da die Tätigkeit mit einem niedrigeren Prestigewert für ihn verbunden ist. Die Folge daraus kann eine Abwesenheit vom Arbeitsplatz bedeuten.⁷⁴

Die Arbeitsumgebung wird von diversen Faktoren bestimmt wie Schadstoffkonzentrationen von Gasen, Dämpfen und Stäuben, Lärm, Klimatisierung, Beleuchtung, Farbgebung sowie den psychischen Beanspruchungen am Arbeitsplatz. Es ist festzustellen, dass solche Belastungen ab einem bestimmten Ausmaß zu erhöhten Fehlzeiten führen.⁷⁵

Auch die Arbeitszeitenregelung kann Einfluss auf die Fehlzeiten haben. Hierbei kommt es auf die Dauer und Lage an, da diese psychische und physische Arbeitsbelastungen mit sich bringen.⁷⁶ Theis weist darauf hin, dass Untersuchungen zeigen, dass mit der Abnahme der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit auch die jeweiligen Fehlzeiten zurückgehen.⁷⁷

Zudem spielt die Höhe des Arbeitsentgeltes eine Rolle. Arbeiter, die sich bei ihrem Lohn ungerecht behandelt fühlen, fehlen häufiger als diejenigen, bei denen dies nicht der Fall ist.⁷⁸ So ergeben auch Untersuchungen, dass Akkordlöhner häufiger und länger fehlen als die sogenannten Zeitlöhner.⁷⁹ Demnach kann man sagen, dass sich unter Druck nicht besser arbeiten lässt. Der Arbeitnehmer fühlt sich ungerecht behandelt und revanchiert sich demzufolge bei seinem Arbeitgeber mit Hilfe von Ausfallzeiten.

3.2.3 Mitarbeiterführung und Betriebsklima

Zudem sollte man dem Führungsverhalten eine hohe Beachtung schenken, um das Fehlzeitenverhalten in den Griff zu bekommen⁸⁰ So hat eine repräsentative Umfrage des Forschungsinstitutes INIFES (Internationales Institut für empirische Sozialökonomie) aus dem Jahr 2005 ergeben, dass für die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter die Führungsqualität eine erhebliche Rolle spielt. Den Begriff der Führungsqualität kann man mit fünf Aspekten beschreiben: „gute Arbeitsplanung, soziale Unterstützung durch Vorgesetzte, Anerkennung und Wertschätzung am Arbeits-

⁷⁴Vgl. Derr, 1995, S. 46 f.

⁷⁵ Vgl. Derr, 1995, S. 47.

⁷⁶Vgl. Derr, 1995, S. 48.

⁷⁷ Vgl. Theis, 1985, S. 50 f.

⁷⁸ Vgl. Gieffers und Pohen, 1983, S. 43.

⁷⁹ Vgl. Theis, 1985, S. 57.

⁸⁰ Vgl. Derr, 1995, S. 50.

platz sowie Förderung der fachlichen und beruflichen Entwicklungen der Mitarbeiter.“⁸¹ Nieder erklärt diesen Zusammenhang wie folgt: Wird ein Mitarbeiter zunehmend durch positives Feedback gestärkt und erhält Anerkennung durch den Arbeitgeber, führt dieses Verhalten eher zu Wiederholungen, wie wenn ein Arbeitnehmer nur selten bzw. nie gelobt wird.⁸² Demnach sind durch Lob gestärkte Mitarbeiter glücklicher und erbringen somit höhere und bessere Leistungen.

Ebenso wichtig ist ein positives Betriebs- und Gruppenklima. Hierbei ist die Rede von der Größe, der Zusammensetzung, dem Zusammenhalt und der emotionalen Integration im Unternehmen.⁸³ Ein schlechtes Betriebsklima kann auf unterschiedliche Ursachen zurückgeführt werden. Die Gründe hierfür können beispielsweise in ungerechter Entlohnung oder in Missgunst und Neid unter den Mitarbeitern liegen.⁸⁴ Ein gutes Betriebsklima bedeutet aber nicht, dass das Unternehmen zwangsläufig niedrige Fehlzeiten aufweisen muss.

So hat jeder Arbeiter Tag für Tag aufs Neue zu entscheiden, ob er an seinem Arbeitsplatz erscheint oder nicht. Dieses Ermessen des Angestellten wird zu einem großen Teil durch die Charakteristik seines Arbeitsplatzes bestimmt: Je mehr der Arbeitsplatz seinen Anliegen und Belangen entspricht, um so genügsamer wird er sein und umso weniger wird er Gegenvorschläge suchen und in solchen Fällen, in denen keine Krankheit vorliegt, zu Hause bleiben.⁸⁵

3.2.4 Personalpolitik

„Überforderte Mitarbeiter neigen zu hohen Fehlzeiten.“⁸⁶ Daher sollte der anforderungs- und eignungsgerechten Mitarbeiterauswahl eine große Bedeutung geschenkt werden. Darunter ist zu verstehen, dass ein Mitarbeiter mit seinen Eignungen den Anforderungen seines Arbeitgebers weitestgehend gerecht werden sollte. Ist dies nicht der Fall, sind Fehlzeiten aufgrund von Unter- oder Überforderung die Folge.⁸⁷

Eine anforderungs- und eignungsgerechte Mitarbeiterauswahl reicht jedoch nicht aus, um die Personalpolitik abzuschließen. Es bedarf mehr. Die Rede ist von einer Einarbei-

⁸¹ Vgl. Bröckermann, 2007, S. 226.

⁸² Vgl. Derr, 1995, S. 50.

⁸³ Vgl. Pohen et al., 1995, S. 77 f.

⁸⁴ Vgl. Bitzer, 2008, S. 13.

⁸⁵ Nieder, op. 1979, S. 86.

⁸⁶ Pohen et al., 1995, S. 78.

⁸⁷ Vgl. Schumacher, 1994, S. 26.

tungsphase und der andauernden Betreuung und Förderung der Mitarbeiter im Unternehmen.

So analysierte Theis bereits 1985 „ist die Einarbeitung unzureichend, so hat dies Auswirkungen auf die Fehlzeiten. [...] Mitarbeiter, die nicht ausreichend auf ihre Tätigkeit vorbereitet wurden oder sich in der Einarbeitung allein zurechtfinden mussten, weisen höhere Fehlzeiten auf als jene, deren Einarbeitung ausreichend war.“⁸⁸

Anzumerken ist, dass Mitarbeiter welche eine höhere Position im Unternehmen anstreben und eine Aussicht auf Beförderung vorweisen, geringere Fehlzeiten aufweisen.⁸⁹ Dies zeigt, dass Motivation und die Zufriedenheit der Arbeitnehmer den Unternehmenserfolg auszeichnen.

3.3 Persönliche Einflussfaktoren

Zu den persönlichen Einflussfaktoren zählen Faktoren, die in der Person des Mitarbeiters liegen.⁹⁰ Sie gelten dadurch auch als kaum beeinflussbar bzw. vermeidbar. Mehrere Komponenten prallen dabei aufeinander und ergeben ein Ursachenbündel für die Wahl des Arbeitens oder Fernbleibens. Hierbei spielen Qualifikationen, Alter und Betriebszugehörigkeit, Geschlecht und Nationalität und die Persönlichkeitsstruktur eine Rolle.

3.3.1 Qualifikationen

Je höher die Funktion, der Ausbildungsstand bzw. die erforderlichen Fachkenntnisse sind, umso geringer ist der Prozentsatz der Arbeitsunfähigkeitszeiten. So erklärte Pohen, dass diejenigen, die mehr Verantwortung und Mitsprache im Unternehmen tragen, weniger oft fehlen.⁹¹

Olfert differenziert, dass sich Unterschiede aufmachen. Je nach Verantwortung und Autonomie bei der Aufgabenerfüllung und den unterschiedlichen körperlichen Belastungen.⁹² Derr bestätigt diese Aussage: Fehlzeiten werden hierbei auf Arbeitsbelastun-

⁸⁸ Derr, 1995, S. 53.

⁸⁹ Vgl. Derr, 1995, S. 54.

⁹⁰ Vgl. Olfert, 2012, S. 340.

⁹¹ Vgl. Pohen et al., 1995, S. 70.

⁹² Vgl. Olfert, 2012, S. 340.

gen und Unfallgefährdungen bei Arbeitern zurückgeführt.⁹³ Man kann demzufolge davon ausgehen, dass Arbeitnehmer öfter fehlen, wenn diese das Gefühl haben, nicht gebraucht zu werden. Andersherum fühlen sich Mitarbeiter mit hohen Funktionen im Betrieb als ein Bindeglied in einer wichtigen Kette, welches gebraucht wird.

3.3.2 Alter und Betriebszugehörigkeit

Nach Ergebnissen des Fehlzeitenreports 2013 sind jüngere Menschen häufiger krank als ältere Menschen. Dagegen sind jedoch ältere Menschen im Vergleich länger erkrankt. Gründe hierfür sind das veränderte Krankheitsspektrum und die Tatsache, dass ältere Menschen meist von mehreren Krankheiten gleichzeitig betroffen sind.⁹⁴ Dabei ist zu beachten, dass Arbeitgeber mit Langzeiterkrankungen wesentlich besser organisieren und planen können als mit Kurzzeiterkrankungen. So können Ersatzkräfte oder das Einführen von Überstunden besser integriert werden als bei häufigen Kurzzeiterkrankungen.⁹⁵ Zudem belasten und verärgern kurze Abwesenheiten der Arbeitnehmer die Arbeitskollegen und führen dadurch zu einem negativen Betriebsklima.⁹⁶

Bei der Betriebszugehörigkeit werden verschiedene Phasen durchlaufen. Im Allgemeinen geht die Fehlzeitenquote zurück, je länger ein Arbeitnehmer in einem Betrieb beschäftigt ist.⁹⁷ In der ersten frühen Phase, entwickelt sich ein Anpassungskonflikt bei den vorhandenen Normen des Unternehmens. Es entsteht eine Eingewöhnungskrise, die Fehlzeiten mit sich bringen kann. In der Übergangsperiode, bei der das Gefühl des „Gebraucht-Werdens“ aufkommt und eine gesteigerte Identifikation mit dem Unternehmen entsteht, kommt es dagegen seltener zu Arbeitsunfähigkeitszeiten. Schließlich, in der letzten Phase der Betriebszugehörigkeit, gehen die Fehlzeiten weitläufig zurück, jedoch wird die Falldauer länger beschrieben.⁹⁸

3.3.3 Geschlecht und Nationalität

„Im Fehlzeitengeschehen zeigen sich keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Geschlechtern.“⁹⁹ Untersuchungen zufolge sind Frauen häufiger erkrankt als Männer,

⁹³ Vgl. Derr, 1995, S. 33.

⁹⁴ Vgl. Abeler und Badura, 2013, S. 264.

⁹⁵ Vgl. Derr, 1995, S. 36.

⁹⁶ Vgl. Derr, 1995, S. 36.

⁹⁷ Vgl. Pohen et al., 1995, S. 71.

⁹⁸ Vgl. Derr, 1995, S. 35.

⁹⁹ Abeler und Badura, 2013, S. 264.

weisen jedoch kürzere AU-Fälle auf.¹⁰⁰ Ledige Frauen und Frauen ohne Kinder, fehlen im Allgemeinen seltener als Frauen mit Kindern oder verheiratete Frauen. Dagegen ist es bei den Männern umgekehrt. Verheiratete Männer bzw. Männer mit großen Familien weisen weniger Krankheitsfälle auf als ledige oder verheiratete Männer mit einer kleinen Familie.¹⁰¹

Gieffers und Pohen's Meinung zufolge „[...] sind die Krankheitstage der Frau [...] zu einem erheblichen Teil gesunde Fluchtreaktionen aus der, für die Frau nicht adäquaten industriellen Männerwelt. Dem entspricht eine geringe Betriebsverbundenheit, deren Wurzeln in ungenügender Ausbildung, geringer Verantwortlichkeit und einer größeren biologischen Anfälligkeit gegenüber Erkrankungen zu suchen sind. Zudem sind Frauen der Doppelrolle als Mutter und Berufstätige nicht immer gewachsen.“¹⁰²

Steigende Fehlzeiten werden zudem ersichtlich, wenn der Anteil ausländischer Mitarbeiter in einem Unternehmen zunimmt. Dieser Zusammenhang lässt sich damit begründen, dass ausländische Arbeitnehmer häufig Tätigkeiten verrichten, die körperlich belastender sind und sie durch Anpassungsschwierigkeiten an die Lebensweise in Deutschland und die ungewohnte Arbeitswelt gehandicapt sind. Zudem bestehen oft Verständigungsschwierigkeiten und eine nur geringe Identifikation mit dem Unternehmen, in welchem sie tätig sind.¹⁰³

3.3.4 Persönlichkeitsstruktur

Laut Theis liegen die Ursachen für menschliches Fehlverhalten in der Interaktion bestimmter Einflussgrößen mit der Persönlichkeit jedes Einzelnen. So spielen die persönlichen Einstellungen, Motive und Persönlichkeitseigenschaften eine bedeutende Rolle für das Fernbleiben bei der Arbeit.¹⁰⁴

Hierbei kommt die Frage auf, welche Erwartungen an die Befriedigung bei der ausführenden Tätigkeit gestellt werden. So ziehen sich Personen mit ausgeprägten Persönlichkeitseigenschaften wie Labilität, Angst, Leistungsorientierung, Aggressivität,

¹⁰⁰ Abeler und Badura, 2013, S. 265.

¹⁰¹ Pohen et al., 1995, S. 71.

¹⁰² Gieffers und Pohen, 1983, S. 35.

¹⁰³ Vgl. Derr, 1995, S. 38.

¹⁰⁴ Vgl. Theis, 1985, S. 83.

Unabhängigkeit, Selbstvertrauen und Soziabilität eher zurück, als Menschen mit schwach ausgeprägten Persönlichkeitseigenschaften.¹⁰⁵

Weitere Einflussgrößen für personenbedingte Fehlzeiten sind „familiäre Verhältnisse und Schwierigkeiten im häuslichen Bereich“.¹⁰⁶ Faktoren, welche hierbei zu tragen kommen sind die häusliche Situation, Familie, Erziehung, Schwangerschaft, die Doppelbelastung von Familie und Beruf, private Feste, Sport, Freizeit, Schwarzarbeit, Nebenbeschäftigungen, Wohnort, Wohnlage und der Arbeitsort.¹⁰⁷

Vor allem das soziale Umfeld prägt hierbei die Entscheidung des Fernbleibens. Oft sind soziale und familiäre Verpflichtungen nicht oder nur schwer mit den vorgeschriebenen Arbeitszeiten in Einklang zu bringen. Familienmitglieder erkranken, Arzt- und Behördenbesuche stehen an, manche bewirtschaften einen eigenen Landwirtschaftsbetrieb.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Theis, 1985, S. 83 ff.

¹⁰⁶ Pohen et al., 1995, S. 72.

¹⁰⁷ Vgl. Pohen et al., 1995, S. 72 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Derr, 1995, S. 41.

4 Analyse der AU-Zeiten in der deutschen Wirtschaft

Die AOK ist nach wie vor die Krankenkasse mit dem größten Marktanteil. Daher verfügt sie über die umfangreichste Datenbasis zum Arbeitsunfähigkeitsgeschehen. Die folgenden Daten basieren auf einer Analyse der Arbeitsunfähigkeitsmeldungen aller erwerbstätigen AOK-Mitglieder. Ausgewertet wurde das Jahr 2012 mit einer Anzahl von insgesamt elf Millionen AOK-versicherten Arbeitnehmern. Arbeitsunfälle gehen in die Statistik ein, soweit sie der AOK gemeldet werden. Jedoch werden die Kurzzeiterkrankungen ausschließlich erfasst, sofern eine AU-Bescheinigung vorliegt. Daher liegt der Anteil der Kurzzeiterkrankungen höher, als dies in diesen Daten zum Ausdruck kommt. Die Krankenkassen können die AU-Zeiten lediglich so erfassen, wie diese in den Krankmeldungen erfasst sind. Auch Wochenenden und Feiertage gehen in die Berechnung mit ein, soweit sie in den Zeitraum der Krankschreibung fallen.¹⁰⁹

4.1.1 Überblick über die krankheitsbedingten Fehlzeiten

Der Krankenstand im Jahr 2012 liegt bei 4,9%. Im Vergleich zum Vorjahr blieb der Krankenstand in etwa gleich. Die AOK-versicherten Arbeitnehmer waren im Jahr 2012 im Schnitt 18,1 Kalendertage krankgeschrieben und 53,2% der AOK-Versicherten wurde mindestens eine Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung ausgestellt. Der Anteil der AOK-Versicherten, welche überhaupt nicht krank geschrieben waren lag somit bei 46,8%.¹¹⁰

Jedoch sind die Ausgaben für Krankengelder gestiegen. Rund 6,7 Milliarden Euro bedeuten einen Anstieg von neun Prozent gegenüber dem Vorjahr, so das Bundesministerium für Gesundheit.¹¹¹

¹⁰⁹ Vgl. Abeler und Badura, 2013, S. 265.

¹¹⁰ Vgl. Abeler und Badura, 2013, S. 263.

¹¹¹ Vgl. Abeler und Badura, 2013, S. 263 ff.

4.1.2 Krankheitsarten

Das Fehlzeitengeschehen wird hauptsächlich von sechs Krankheitsarten dominiert:

- Muskel und Skeletterkrankungen (22,9%)
- Verletzungen (11,8%)
- Atemwegserkrankungen (11,4%)
- Psychische Erkrankungen (10,1%)
- Erkrankungen des Herz- und Kreislaufsystems (6,6%)
- Erkrankung der Verdauungsorgane (5,5%)¹¹²

Dabei sollte man den psychischen Erkrankungen die meiste Beachtung schenken. Diese stieg seit dem Jahr 2001 um nahezu 67% an, und auch die Falldauer psychischer Erkrankungen ist mit 24,9 AU-Tagen je Fall, doppelt so lange wie der Durchschnitt mit 11,8 Tagen je Fall im Jahr 2012.¹¹³

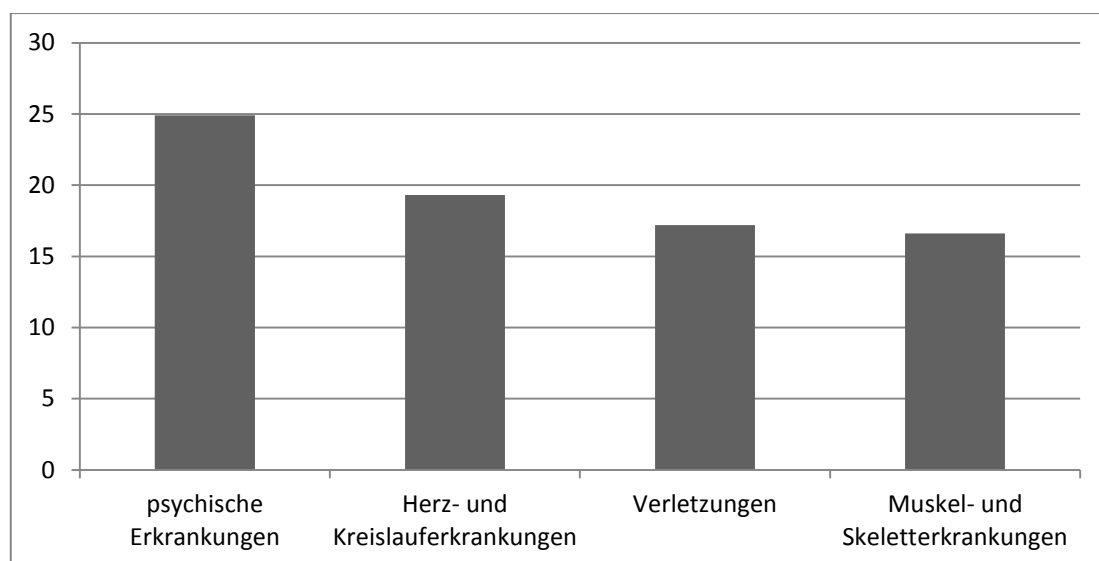


Abb. 4: AU-Tage je Fall¹¹⁴

¹¹² Vgl. Abeler und Badura, 2013, S. 263.

¹¹³ Vgl. Abeler und Badura, 2013, S. 263.

¹¹⁴ Eigene Darstellung nach Abeler und Badura, 2013, S.263.

4.1.3 Entwicklung des Krankenstandes

Abbildung vier zeigt die Entwicklung des Krankenstandes in den Jahren 1994-2012. Hierbei ist zu erkennen, dass der niedrigste Stand im Jahr 2006 mit 4,2% erreicht wurde. Nach wie vor liegt der Krankenstand heute, im Vergleich zu den 1990er Jahren, noch immer auf einem niedrigen Niveau. Gründe hierfür sind die Abnahme körperlich belastender Tätigkeiten, eine verbesserte Gesundheitsvorsorge und die wirtschaftliche Situation.¹¹⁵

Dennoch spielen Arbeitsunfähigkeitszeiten noch immer eine große Rolle. So suchen Unternehmer nach Ratschlägen und Hilfen, um diese weitestgehend zu senken und schlussfolgernd Kosten zu sparen und erfolgsversprechend zu wirtschaften. Welche Maßnahmen zur Senkung der Fehlzeiten möglich sind, wird in *Kapitel 6 Maßnahmen zur Senkung der Arbeitsunfähigkeitszeiten* näher analysiert.

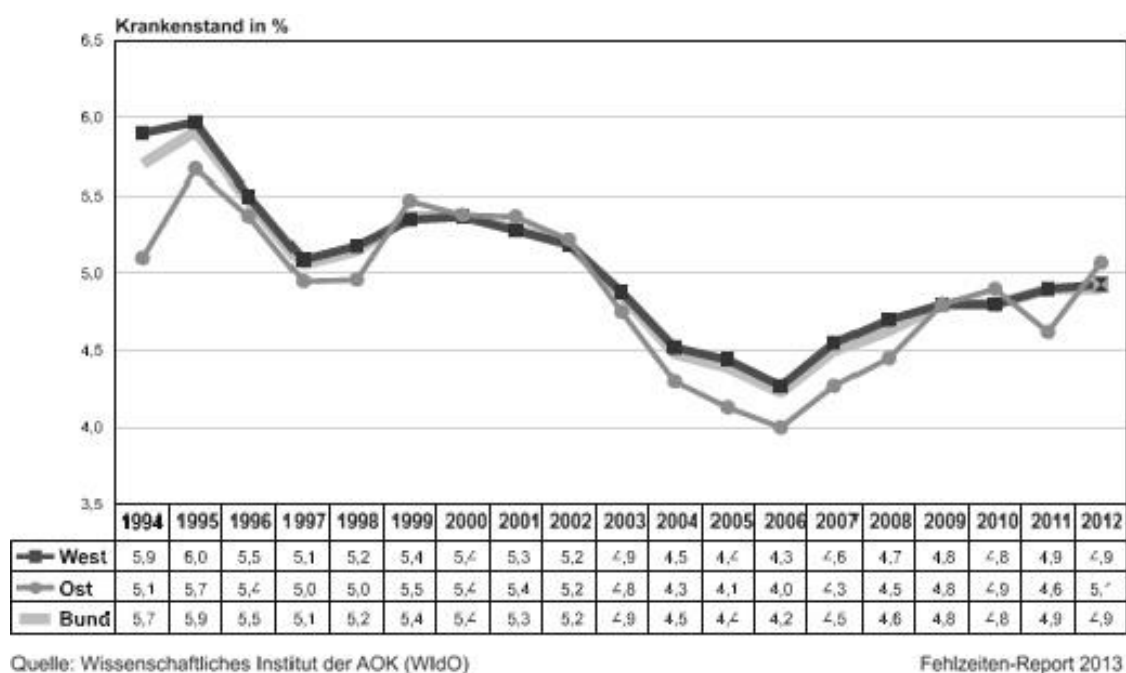


Abb. 5: Entwicklung des Krankenstandes¹¹⁶

¹¹⁵ Vgl. Abeler und Badura, 2013, S. 269.

¹¹⁶ Abeler und Badura, 2013, S. 269.

4.1.4 Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitsquote

Die Arbeitsunfähigkeitsquote lag im Jahr 2012 bei 53,2%. Der Anteil der AOK-Versicherten, die das ganze Jahr über nicht krankgeschrieben waren, lag somit bei 46,8%.¹¹⁷

Weiterreichend kann man bei der AU-Quote differenzieren, wie viele AU-Fälle einem Arbeitnehmer im Jahr zuzuschreiben sind. 53,2% der Arbeitnehmer wiesen eine Arbeitsunfähigkeit vor. Darunter handelte es sich bei 23,4% der Versicherten um einen Fall, bei 13,4% wurden zwei Fälle der AU verzeichnet und bei 16,4% handelte es sich um drei oder mehr Fälle.¹¹⁸



Abb. 6: AU-Quote¹¹⁹

¹¹⁷ Abeler und Badura, 2013, S. 269.

¹¹⁸ Vgl. Abeler und Badura, 2013, S. 270.

¹¹⁹ Abeler und Badura, 2013, S. 270.

4.1.5 Fehlzeiten nach Branchen

Im Jahr 2012 wurde in fast jeder Branche ein leichter Anstieg des Krankenstandes (KS) registriert.

Die Branchen sind im Einzelnen folgendermaßen aufzugliedern:

- Banken/Versicherungen
- Baugewerbe
- Dienstleistungen
- Energie/Wasser/Entsorgung/Bergbau
- Handel
- Land- und Forstwirtschaft
- Öffentliche Verwaltung/Sozialversicherung
- Verarbeitendes Gewerbe
- Verkehr/Transport
- Erziehung und Unterricht¹²⁰

¹²⁰ Vgl. Abeler und Badura, 2013, S. 271.

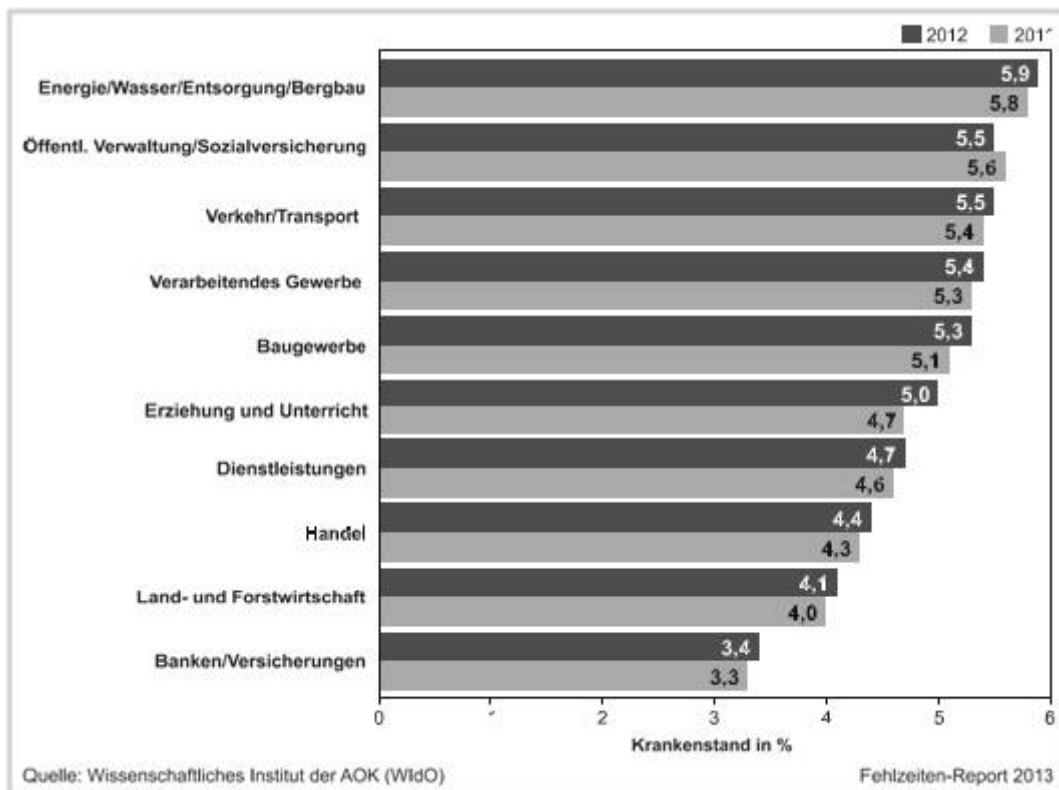


Abb. 7: Krankenstand nach Branchen¹²¹

Sieht man sich den Krankenstand der verschiedenen Branchen an ist zu erkennen, dass der höchste Krankenstand in der Energie, dem Wasser, der Entsorgung und dem Bergbau zu verzeichnen ist, der geringste Stand wiederum bei den Banken und Versicherungen.

Der hohe Krankenstand im Bereich Energie/Wasser/Entsorgung/Bergbau ist zu einem erheblichen Teil auf die Altersstruktur zurückzuführen.¹²² Bei den Banken und Versicherungen ist davon auszugehen, dass die Altersstruktur von eher jüngeren Menschen geprägt ist. Zudem handelt es sich hierbei um relativ geringe Arbeitsbelastungen.

4.1.6 Fehlzeiten nach Altersgruppen

Mit zunehmendem Alter nimmt die Zahl der Krankmeldungen zwar ab, jedoch steigt die Dauer der AU-Fälle kontinuierlich. Dies bedeutet, dass junge Menschen zwar öfter

¹²¹ Abeler und Badura, 2013, S. 272.

¹²² Vgl. Abeler und Badura, 2013, S. 275.

krank werden als ältere, dagegen aber ältere Mitarbeiter länger ausfallen. Dies hängt zum einen damit zusammen, dass sich das Krankheitsspektrum im Alter verändert und zum anderen ältere Arbeitnehmer meist von mehreren Erkrankungen gleichzeitig betroffen sind.¹²³

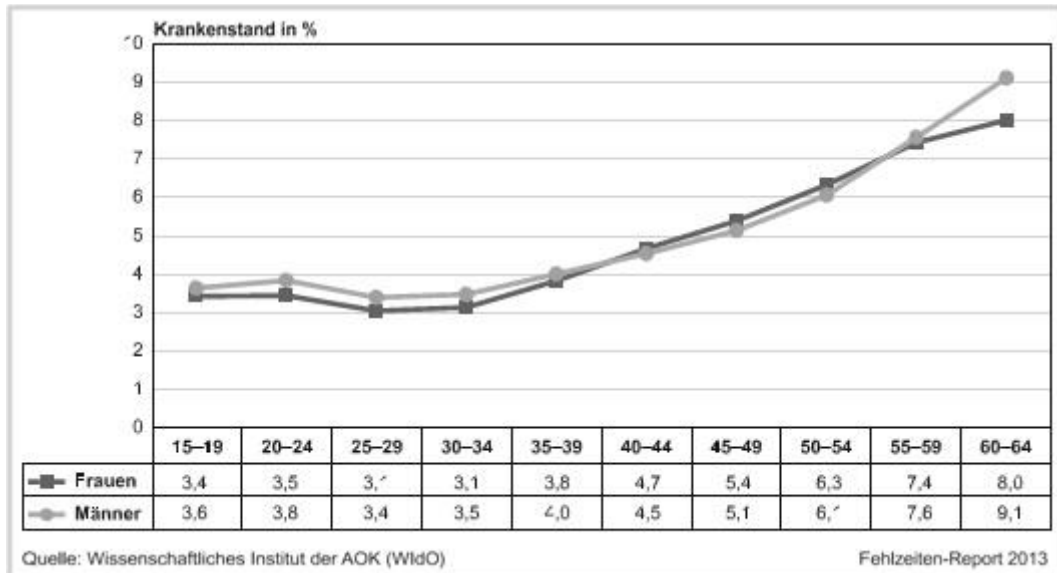


Abb. 8: KS nach Alter und Geschlecht¹²⁴

Abbildung sieben zeigt den Krankenstand nach Alter und Geschlecht. Demnach ist zu erkennen, dass der Krankenstand in Prozent mit zunehmendem Alter kontinuierlich ansteigt. Der geringste Fehlstand ist in den Jahren zwischen 25 und 34 zu verzeichnen.

4.1.7 Fehlzeiten nach Geschlecht

Zwischen den Geschlechtern zeigen sich im Fehlzeitengeschehen keine großen Unterschiede. Frauen fehlen im Durchschnitt 11,6 Tage je Fall, Männer dagegen 12 Tage. Dagegen sind Frauen mit einer AU-Quote von 54,2 % etwas häufiger krank als Männer (52,5%). Der Krankenstand liegt mit 5,0% bei den Männern gerade mal 0,1% höher als bei den Frauen.

Auch Abb. Acht: KS nach Alter und Geschlecht bestätigt, dass es bei beiden Geschlechtern keine großräumigen Unterschiede aufzuweisen gibt.

¹²³ Abeler und Badura, 2013, S. 264.

¹²⁴ Abeler und Badura, 2013, S. 276.

Bei der Betrachtung des Krankenspektrums dagegen zeigen sich zwischen den Geschlechtern größere Unterschiede. Männer gehen eher körperlich beanspruchenden und unfallträchtigen Tätigkeiten nach und leiden dadurch eher an Verletzungen bzw. Muskel- und Skeletterkrankungen. Frauen hingegen arbeiten vermehrt im Dienstleistungsbereich und dem Handel und leiden daher neben Muskel- und Skeletterkrankungen eher an psychischen- und Atemwegserkrankungen.¹²⁵

4.1.8 Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitstage

Bei den Arbeitsunfähigkeitstagen differenziert man die Langzeiterkrankungen und die Kurzzeiterkrankungen. Bei den Kurzzeiterkrankungen ist die Rede von ein bis drei Tagen, wo hingegen bei den Langzeiterkrankungen von über sechs Wochen Arbeitsunfähigkeit gesprochen wird. Laut dem Fehlzeiten-Report des Jahres 2012 verursachten Langzeiterkrankungen weit mehr als ein Drittel der Ausfalltage (41,9% der AU-Tage) und nur 6,1% der Arbeitsunfähigkeitstage gingen auf die Kurzzeiterkrankungen zurück.¹²⁶

4.1.9 Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitsfälle

Wenn man sich den Fehlzeiten-Report des Jahres 2012 ansieht ist zu erkennen, dass die Langzeiterkrankungen gerade mal 4,3% der Arbeitsunfähigkeitsfälle ausmachen, die Kurzzeiterkrankungen im Vergleich dazu 36,3%.

¹²⁵ Abeler und Badura, 2013, S. 264 ff.

¹²⁶ Abeler und Badura, 2013, S. 263 ff.

5 Schlussfolgerungen und Auswirkungen der AU-Zeiten

Arbeitsunfähigkeitszeiten wirken sich nicht nur negativ auf den Betrieb oder den Vorgesetzten aus, sie sorgen auch für Unruhen bei den Arbeitskollegen und verursachen ein schlechtes Betriebsklima. So beschreibt Schnabel, dass Fehlzeiten mit Problemen und Konsequenzen verbunden sind, welche nicht nur Kosten verursachen sondern auch eine demotivierende Wirkung für nicht-fehlende Mitarbeiter mit sich bringen.¹²⁷ Zudem gelten sie als Störfaktor. Betroffen sind jedoch nicht nur die vorgesetzten Arbeitgeber bzw. der Betrieb, sondern auch die Arbeitskollegen und der betroffene Arbeitsunfähige selbst.

5.1 Folgen für den betroffenen arbeitsunfähigen Arbeitnehmer

In erster Linie denkt man an die Probleme, welche für den Betrieb, die Vorgesetzten und die Arbeitskollegen auftreten. Bei dem abwesenden Arbeitnehmer treten jedoch doppelte Probleme auf. Der Arbeitnehmer wird mit den Auslösungsgründen konfrontiert welche ihn dazu bewegt haben der Arbeit abwesend zu bleiben. Diese können beispielsweise die im *Kapitel 3.1 und 3.2* erwähnten externen oder betrieblichen Einflussfaktoren sein. Zum anderen entstehen Probleme am Arbeitsplatz durch die Abwesenheit des betroffenen arbeitsunfähigen Arbeitnehmers.¹²⁸

Da die Arbeitskollegen die Arbeit des abwesenden Arbeitnehmers mittragen müssen, ist es möglich, dass in der Arbeitsgruppe ein Gruppendruck entsteht, welcher zur Isolierung des fehlenden Mitarbeiters führt. Die Gruppe oder die Arbeitskollegen erschweren dem eigentlichen „Teammitglied“ so die Reintegration nach der Rückkehr aus der Arbeitsunfähigkeit. Zudem bleiben eventuell Arbeiten liegen, die der Arbeitnehmer nach seinem Fehlen aufholen muss. Dies führt zu einem belastenden Zeitdruck.

¹²⁷ Vgl. Schnabel, 1997, S. 36.

¹²⁸ Brandenburg und Nieder, 2009, S. 54.

5.2 Folgen der Arbeitsunfähigkeit für den Arbeitgeber

Für Arbeitgeber zeigt sich vor allem ein zusätzlicher Aufwand beim Nichterscheinen seiner Arbeitnehmer. So ist der Arbeitgeber gegenüber seinen Mitarbeitern verpflichtet, einen reibungslosen Arbeitsablauf zu gewährleisten. Demnach ist er für die organisatorischen Umstellungen, wie das Festlegen von Überstunden und/oder dem Planen und Einsetzen von Aushilfen und Springern verantwortlich, wenn Arbeitsunfähigkeitszeiten vorliegen.¹²⁹

„Fehlzeiten verursachen nicht nur erhebliche Störungen der innerbetrieblichen Produktionsabläufe, sie verursachen auch Kosten deren Höhe den Verantwortlichen häufig nicht bekannt ist, die aber teilweise vermeidbare sind [...]“¹³⁰ Man unterscheidet hierbei die Arten der anfallenden Kosten in direkte - und indirekte Kosten.

5.2.1 Direkte Kosten

„Als direkte Kosten [...] werden [...] die Aufwendungen bezeichnet, die aufgrund gesetzlicher oder tarifvertraglicher Bestimmungen trotz nicht erbrachter Leistung des Arbeitnehmers vom Betrieb erbracht werden müssen.“¹³¹ Hierzu zählt die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, die der Arbeitgeber die ersten sechs Wochen einer krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit zu tragen hat.¹³² Direkte Kosten entstehen unter anderem auch durch sinkende Produktivität, hohe Fluktuation der Beschäftigten, hohe Absentismusraten, steigende Unfallversicherungs- und Ausgleichzahlungsprämien.¹³³ Zudem fallen zusätzliche Kosten durch die Umsetzung und Einarbeitung zusätzlicher Arbeitskräfte an. Außerdem kann es zu Kosten aufgrund geringer Kapazitätsauslastung kommen, die wiederum zu Produktionsausfällen und Liefer Schwierigkeiten innerhalb des Unternehmens führen. Konventionalstrafen sind die Folge.¹³⁴

¹²⁹ Vgl. Derr, 1995, S. 13.

¹³⁰ Pohen et al., 1995, S. 21.

¹³¹ Fick, 1993, S. 20.

¹³² Vgl. Schnabel, 1997, S. 37.

¹³³ Vgl. Brandenburg und Nieder, 2009, S. 52.

¹³⁴ Vgl. Bitzer, 2008, S. 8.

5.2.2 Indirekte Kosten

Fehlzeiten verursachen jedoch neben den direkten Kosten auch indirekte Kosten. Hierunter fallen alle Kosten, „[...] die neben denen der gesetzlichen und der durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung vereinbarten Entgeltfortzahlung anfallen.“¹³⁵

Differenzieren kann man die indirekten Kosten in materielle Kosten, die betrieblichen Personalkosten, die Beiträge zur Kranken,- und Unfallversicherung und Kosten für Produktionsausfälle beinhalten und immaterielle Kosten, welche im Bereich der Leistungsbereitschaft der anwesenden Mitarbeiter liegen.¹³⁶

5.2.2.1 Materielle Kosten

Zunächst soll auf die materiellen Kosten des Krankenstandes eingegangen werden. Abwesenheiten von Mitarbeitern bewirken unbesetzte Arbeitsplätze und nicht optimal ausgelastete Maschinen. Diese personellen Kapazitätsengpässe werden auch Leerkosten genannt. Die Höhe dieser Kosten hängt von der Tätigkeit des Arbeitnehmers ab, welcher arbeitsunfähig gemeldet ist, und von der Kapitalintensität des Arbeitsplatzes.¹³⁷

Vor allem in der industriellen Produktion fallen die arbeitsplatzbedingten Leerkosten hoch aus, wenn personelle Kapazitätsengpässe im Wert von mehreren Millionen nicht ausreichend ausgeschöpft werden können. Hingegen fallen die Leerkosten bei beispielsweise einer Reinigungskraft gering aus.¹³⁸

Unabhängig davon werden die Leerkosten von der Tätigkeit des fehlenden Arbeitnehmers beeinflusst. So sind mehrere Arbeitsplätze betroffen, wenn der arbeitsunfähige Arbeitnehmer zur Verrichtung von Vorarbeit für andere Kollegen zuständig ist. Diese Gefahr besteht vor allem bei Fließbandarbeit oder in der Verwaltung, wenn Unterlagen von mehreren Mitarbeitern in einer bestimmten Reihenfolge angefertigt werden müssen.¹³⁹

¹³⁵ Fick, 1993, S. 24.

¹³⁶ Vgl. Fick, 1993, S. 24.

¹³⁷ Vgl. Fick, 1993, S. 24.

¹³⁸ Vgl. Fick, 1993, S. 24.

¹³⁹ Vgl. Fick, 1993, S. 24 f.

Unternehmen sind dazu aufgefordert, Maßnahmen zu ergreifen um diese Kapazitätsengpässe in den Griff zu bekommen und Produktionsverringerungen zu vermeiden.¹⁴⁰

So werden Arbeitskräftereserven eingesetzt, um Leerkosten in beispielsweise Großbetrieben zu vermeiden. In der Verwaltung und der Produktion werden sogenannte Springer eingesetzt, die durch das Wechseln der Arbeitsplätze für fehlende Kollegen einspringen, um so den Krankenstand zu kompensieren. Eine weitere Methode um Engpässen zu begegnen, ist der zeitweise Einsatz von Leiharbeitskräften. Hier muss der Arbeitgeber neben den Kosten für die Entgeltzahlung des erkrankten Arbeitnehmers auch die Kosten für die Leiharbeitskraft tragen.¹⁴¹

Jedoch erbringen „[...] Ersatzkräfte in der Regel nicht die gleiche Leistung [...] wie die regulär an einem Arbeitsplatz Beschäftigten.“¹⁴² Folgen sind Fehlerzahlen und Reklamationen, die zu Nacharbeiten aufgrund mangelnder Qualität bei den Produkten führen.¹⁴³ Zudem arbeiten Ersatzkräfte in der Regel langsamer als die eingelernten regulären Beschäftigten. Terminschwierigkeiten, Verzögerungen, verärgerte Kunden und Imageverlust sind dabei mögliche Folgen.¹⁴⁴

Kann sich ein Betrieb diese Personalüberdeckung bezüglich der Personalkosten jedoch nicht leisten, müssen die Arbeitskollegen die zusätzliche Arbeitsleistung des fehlenden Mitarbeiters abdecken.¹⁴⁵ Dies führt zu einer zusätzlichen Arbeitsleistung der anwesenden Mitarbeiter, durch Überstunden oder dem Zustandekommen einer Aufgabenerweiterung. Überstundenzuschläge gilt es nach §3 Arbeitszeitordnung (AZO) aufgrund der Bestimmungen von Tarifverträgen zu bezahlen, welche je nach Lage und Dauer, in den unterschiedlichen Bereichen, unterschiedlich hoch sein kann.¹⁴⁶

Ein weiterer materieller Kostenpunkt ist „[...] die Höhe der Beitragssätze der gesetzlichen Krankenversicherung und damit die Höhe der Arbeitgeberbeiträge zur Krankenversicherung, die ebenfalls einen großen Anteil an den Lohnnebenkosten ausmachen.“¹⁴⁷ Ausschlaggebend für die Höhe der Beiträge sind hierbei der Grad der

¹⁴⁰ Vgl. Fick, 1993, S. 25.

¹⁴¹ Vgl. Fick, 1993, S. 25 f.

¹⁴² Fick, 1993, S. 26.

¹⁴³ Vgl. Spies und Beigel, 1996, S. 39.

¹⁴⁴ Vgl. Fick, 1993, S. 26.

¹⁴⁵ Vgl. Fick, 1993, S. 25 f.

¹⁴⁶ Vgl. Fick, 1993, S. 25.

¹⁴⁷ Fick, 1993, S. 27.

Unfallgefahr, die Häufigkeit der Berufskrankheiten und das Entgelt der in einem Unternehmen versicherten.¹⁴⁸

5.2.2.2 Immaterielle Kosten

Jedoch entstehen dem Betrieb nicht nur monetäre (materielle) Kosten, sondern auch immaterielle (nicht monetäre) Kosten.¹⁴⁹

So sind arbeitsunfähige Mitarbeiter für die gesamte Belegschaft eine Belastung sofern keine geeigneten Ersatzkräfte zur Verfügung stehen. Kollegen wechseln ungern den Arbeitsplatz oder die Arbeitsgruppe. Sie fühlen sich dadurch bestraft, unsicher oder unbehaglich. Auch die Forderung nach Überstunden und Mehrarbeit kann auf einen Widerstand stoßen. Folglich leiden die Arbeitsmotivation oder das Anwesenheitsverhalten darunter.¹⁵⁰

In diesem Zusammenhang kann jedoch auch eine Personalüberdeckung zu immateriellen Kosten führen. Werden die Arbeitskräfte nicht ausreichend ausgelastet entsteht ein Gefühl der Unterforderung, welches zu einer erhöhten Fluktuation und oder sogar zu einer Erhöhung der Fehlzeiten führen kann. Eventuell fühlen sich Arbeitnehmer in ihrer Tätigkeit austauschbar und bleiben daher der Arbeit fern.¹⁵¹

Schlussfolgernd sind Fehlzeiten zudem ein Frühwarnsystem. Jedoch ist es schwierig, den tatsächlichen Grund für das Fehlen des Mitarbeiters zu analysieren. Auf der einen Seite kann der Arbeitnehmer wirklich erkrankt sein, auf der anderen Seite kann es sich jedoch auch um einen Absentismusfall handeln, bei dem zu erörtern gilt, was der Grund für das Fernbleiben ist.¹⁵²

¹⁴⁸ Vgl. Fick, 1993, S. 27.

¹⁴⁹ Vgl. Fick, 1993, S. 27.

¹⁵⁰ Vgl. Fick, 1993, S. 28.

¹⁵¹ Vgl. Fick, 1993, S. 28.

¹⁵² Vgl. Brandenburg und Nieder, 2009, S. 54 f.

5.3 Folgen der Arbeitsunfähigkeit für die Arbeitskollegen

Fehlt ein Mitarbeiter im Betrieb, bedeutet dies für die Arbeitskollegen in erster Linie Mehrarbeit sowie eine Veränderung ihrer gewohnten Arbeitsabläufe durch Um- und Nichtbesetzung ihrer Arbeitsplätze.¹⁵³

So berichtet fast jedes zweite Unternehmen von entsprechend großen Motivationsproblemen bei den anwesenden Arbeitnehmern, die durch ihre fehlenden Arbeitskollegen an der Mehrarbeit leiden und die Aufgaben jener übernehmen müssen. Zudem führen diese Motivationsprobleme weitergehend zu Organisationsproblemen, Rückgängen in der Produktion und der Produktqualität.¹⁵⁴

Auch Brandenburg und Nieder bestätigen, dass in den Betrieben immer dieselben Personengruppen fehlen und somit die Arbeitskollegen ständig die Arbeit der „Blaumacher“ mitmachen müssen.¹⁵⁵

¹⁵³ Vgl. Derr, 1995, S. 13.

¹⁵⁴ Vgl. Schnabel, 1997, S. 38.

¹⁵⁵ Vgl. Brandenburg und Nieder, 2009, S. 54.

6 Maßnahmen zur Senkung der AU-Zeiten

Unabhängig von der Tatsache wie Arbeitsunfähigkeitsfälle entstanden sind – ob krankheitsbedingt oder durch einen Absentismusfall – die Unternehmen leiden darunter.¹⁵⁶

Gerade weil Fehlzeiten nicht nur als Kostenfaktor, sondern auch als Störfaktoren gelten, sind Maßnahmen zu ihrer Reduzierung gesundheitspolitisch als auch betriebs- und volkswirtschaftlich von großer Bedeutung und hohem Interesse.¹⁵⁷

Entsprechend den Einflussfaktoren der Fehlzeiten, lassen sich die Maßnahmen zur Senkung der Arbeitsunfähigkeitszeiten in außerbetriebliche und betriebliche Maßnahmen gliedern. So spricht man bei den außerbetrieblichen Maßnahmen in erster Linie von den gesetzlichen Regelungen zur Entgeltfortzahlung, wohingegen betriebliche Maßnahmen bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen zuständig sind und die Beeinflussung der Fehlzeiten weitestgehend positiv verändern sollen.¹⁵⁸

6.1 Außerbetriebliche Maßnahmen

Im Folgenden wird auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Gesetzesänderungen eingegangen, wobei die politische Durchsetzbarkeit und Wirksamkeit, den Fehlzeitenstand dadurch zu verringern umstritten und fragwürdig ist.¹⁵⁹

Der erste Vorschlag zur Senkung der außerbetrieblichen Fehlzeiten ist die Einführung von Karenztagen. Hierunter versteht man den Verzicht auf Arbeitsentgelt oder Urlaubes an den ersten beiden Tagen der Arbeitsunfähigkeit. Diese Maßnahme soll Abhilfe für die Kurzzeiterkrankungen schaffen, bei welchen der höchste Missbrauch vermutet wird. Diese Methode wird jedoch als äußerst fragwürdig angesehen. Der Sinn der Vergütung sollte sein, die Interessen Beider, der Arbeitgeber und Arbeitnehmer (AN), zu vertreten. Hierbei ist die Rede von einem guten Verhältnis zwischen Arbeitslohn und Arbeitstätigkeit.¹⁶⁰ Bei einer entsprechend guten Vergütung kann somit von einer sogenannten win-win Situation gesprochen werden. Der Arbeitnehmer wird gut entlohnt, fühlt sich wertgeschätzt und ist eher bereit gute Arbeit zu leisten, wodurch sich auch

¹⁵⁶ Vgl. Fick, 1993, S. 101.

¹⁵⁷ Vgl. Schnabel, 1997, S. 38.

¹⁵⁸ Vgl. Derr, 1995, S. 57.

¹⁵⁹ Vgl. Derr, 1995, S. 58.

¹⁶⁰ Vgl. Derr, 1995, S. 59 ff.

die Fehlzeiten verringern. Der Arbeitgeber wiederum kann mit qualitativer Arbeit, sowie der Anwesenheit des Arbeitnehmers rechnen.

Eine Kürzung des Arbeitsentgeltes bei Krankheitsfällen könnte der Schlüssel für eine verkürzte AU-Dauer sein. So könnte diese Regelung als Anreiz gesehen werden, sich bei Bagatellerkrankungen eher zur Arbeit zu begeben. So beschreibt Salowsky, dass eine niedrigere Entgeltfortzahlung verträglich sei, da Arbeitslose bei Beginn der Arbeitslosigkeit auch nur einen gewissen prozentualen Anteil des vorherigen Nettoeinkommens zugebilligt bekommen. Die Gewährleistung um die Sicherung des Lebensunterhaltes wäre ausreichend.¹⁶¹

Eine Verschärfung der Attestpflicht ab dem ersten Krankheitstag würde dazu führen, dass ausschließlich die Arbeitnehmer fehlen können, welche eine ärztliche Legitimation ihrer Krankheit nachweisen können. Jedoch ist solch eine Regelung wenig erfolgversprechend, da der Arbeitnehmer ohnehin gegenüber seinem Arbeitgeber verpflichtet ist unter Angaben von Gründen sein Nichterscheinen unverzüglich mitzuteilen. Zudem könnte solch eine Verschärfung zu längeren AU-Zeiten führen. So schreiben Ärzte in der Regel die Erkrankten eine Woche krank und dies wird dann auch ausgenutzt.¹⁶²

Weiterreichend könnte eine Neudefinition des Arbeitsunfähigkeitsbegriffes helfen, Ausfallzeiten besser in den Griff zu bekommen. Bisher besteht keine arbeitsrechtliche Abgrenzung zwischen den Begriffen der teilweisen oder vollen Arbeitsunfähigkeit. In vielen Fällen könnten die Arbeitsunfähigen einzelne Bestandteile ihrer Tätigkeit nachgehen, wenn das Gesetz diese Möglichkeit bieten würde. Abgrenzen könnte man diese teilweise Arbeitsunfähigkeit laut Derr nach folgenden Kriterien:¹⁶³

- Eine zeitliche Einschränkung wie z.B. halbtags; hier ist der AN lediglich für eine bestimmte Zeitdauer arbeitsfähig
- Eine Unfähigkeit für bestimmte Tätigkeiten wie z.B. Heben und Tragen schwerer Lasten
- Eine Beschränkung auf bestimmte Tätigkeiten wie z.B. Tätigkeiten im Sitzen; welche durch krankheitsspezifische Voraussetzungen vorgeschrieben sind¹⁶⁴

¹⁶¹ Vgl. Derr, 1995, S. 62.

¹⁶² Vgl. Derr, 1995, S. 63 ff.

¹⁶³ Vgl. Derr, 1995, S. 66.

¹⁶⁴ Vgl. Derr, 1995, S. 66 f.

Vorteile bei solch einer Regelung hätten auch die Arbeitnehmer und Krankenkassen. Langzeiterkrankte hätten demnach eine Erleichterung bei der Rückkehr an ihren Arbeitsplatz und auch die Krankenkassen könnten durch die teilweise betrieblich geleistete Entgeltfortzahlung mit einer Entlastung seitens der Krankengelder rechnen.¹⁶⁵

Die genannten Vorschläge zielen zwar auf eine Reduzierung der Ausfallzeiten, jedoch bringen diese auch gewisse Gefahren mit sich, welche unerwünschte Effekte mit sich bringen können und somit auch die Wirksamkeit beeinträchtigen.¹⁶⁶

6.2 Allgemeine betriebliche Maßnahmen

Der Betrieb selbst spielt eine erhebliche Rolle, wenn es um die Analyse der möglichen Maßnahmen geht. Zum einen ist der Betrieb der Ort, an dem Arbeitnehmer durch psychische und physische Belastungen arbeitsunfähig werden können, zum anderen können Umgangsformen und gezielte Maßnahmen im Betrieb den Entscheidungsspielraum eines Arbeitnehmers beeinflussen, ob er der Arbeit fern bleibt oder nicht.¹⁶⁷

Im Folgenden werden einige betriebliche Maßnahmen aufgezeigt, die bei der Senkung der Arbeitsunfähigkeit Abhilfe leisten können. Angefangen bei der Ermittlung der Ursachen, der Verbesserung der Arbeitsbedingungen über der Verbesserung der Mitarbeiterführung und dem Betriebsklima bis hin zu personalpolitischen und gesundheitspolitischen Maßnahmen.¹⁶⁸

6.2.1 Ermittlung der Ursachen

Um die Fehlzeiten reduzieren zu können, ist eine Ermittlung der Ursachen erforderlich. Hierbei stehen drei verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung:

- Fehlzeitenstatistik: Hierbei handelt es sich um interne Analysen der Fehlzeiten, die mithilfe von Merkmalsgruppen wie beispielsweise dem Alter, dem Geschlecht, der Nationalität, nach Art, Ausmaß und Häufigkeit gegliedert werden. Diese bringen mögliche Ursachenfelder der Ausfallzeiten näher, welche zur

¹⁶⁵ Vgl. Derr, 1995, S. 67.

¹⁶⁶ Vgl. Derr, 1995, S. 58.

¹⁶⁷ Vgl. Fick, 1993, S. 102.

¹⁶⁸ Vgl. Derr, 1995, S. 71 ff.

Ermittlung der Maßnahmen helfen.¹⁶⁹ Ein Beispiel hierfür ist ein elektronisches Datenverarbeitung (EDV) Programm mit welchem solche Daten analysiert und aufgezeichnet werden können

- Mitarbeiterbefragung: Anonyme Fragebögen, die von den Mitarbeitern ausgefüllt werden. Hierdurch können Defizite und Verbesserungsvorschläge ausfindig gemacht werden, um das Fehlzeitenverhalten weitestgehend zu reduzieren.¹⁷⁰
- Mitarbeitergespräch: Diese Variante dient vor allem bei auffallend hohen Fehlzeiten. In solchen Gesprächen sollen die Probleme der arbeitsunfähigen Mitarbeiter herausgearbeitet werden und aufbauend hierauf Hilfen angeboten werden.¹⁷¹

6.2.2 Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Eine der hilfreichsten Maßnahmen zur Reduzierung von Ausfallzeiten ist die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Unfallverhütung. So können eine bessere Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitsumwelt, die Arbeitszeitenregelung und die Lohngerechtigkeit sich positiv und günstig auf die Fehlzeiten auswirken.¹⁷²

Eine inhaltliche und organisatorische Arbeitsplatzgestaltung erhöht das Interesse und die Motivation am Arbeitsplatz und im Betrieb. Demnach bewirken Verantwortung und vielfältige Arbeitsinhalte eine höhere Verbindung zwischen Arbeitnehmer und dem Job, so Schnabel. Vier Arbeitsformen können hierbei Abhilfe schaffen.¹⁷³

- Job Rotation: Diese Arbeitsform beinhaltet das Konzept des regelmäßigen Arbeitsplatzwechsels bzw. der Arbeitsaufgaben. Die Organisationsstruktur bleibt dennoch dieselbe. Durch diese Erweiterung der Tätigkeitsfelder werden neue Einblicke geschaffen und die Monotonie gesenkt.¹⁷⁴
- Job Enlargement: Hierunter versteht man eine Erweiterung des Aufgabengebietes, also eine Aufgabenvergrößerung. Hierbei werden mehrere strukturell ähnli-

¹⁶⁹ Vgl. Schnabel, 1997, S. 43.

¹⁷⁰ Vgl. Derr, 1995, S. 71.

¹⁷¹ Vgl. Derr, 1995, S. 72.

¹⁷² Vgl. Schnabel, 1997, S. 48 f.

¹⁷³ Vgl. Schnabel, 1997, S. 49 und Derr, 1995, S. 73.

¹⁷⁴ Vgl. Derr, 1995, S. 73 f.

che Arbeitselemente aneinandergereiht. Längere Arbeitszyklen verhindern somit eine Ermüdung und Sättigung am Arbeitsplatz.¹⁷⁵

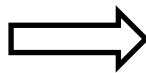
- Job Enrichment: Der Entscheidungsspielraum eines Mitarbeiters kann erweitert werden durch ein Zusammenspiel verschieden schwieriger Verrichtungen einer Aufgabe. Organisation, Planung und Kontrolle spielen hierbei eine dispositive Rolle, die das Interesse an Job und Betrieb erhöht.¹⁷⁶
- (teil-)autonome Arbeitsgruppe: im Mittelpunkt steht die Selbstorganisation des Arbeitsablaufes. Der Unterschied zu dem Begriff Job Enrichment ist hierbei, dass Entscheidungen wie Arbeitstempo, Wechsel der Arbeitsplätze und die Aufteilung der Arbeit nicht von einer Einzelperson, sondern von der gesamten Arbeitsgruppe entschieden werden.¹⁷⁷

Hierbei muss darauf hingewiesen werden, dass Derr vormalig aussagte, dass Menschen ungern mit Veränderungen leben. Sie lieben die Standhaftigkeit und das Gewohnte. Dennoch weist der Autor in diesem Bereich auf die aus dem amerikanischen kommenden Arbeitsformen hin. Hierbei kann vermutet werden, dass diese Vorschläge eher in den Vereinigten Staaten als Willkommen angesehen werden. Der Trend entwickelt sich jedoch mittlerweile auch in Deutschland um neuen Ideen entgegen zu gehen.

Neben der inhaltlichen und organisatorischen Arbeitsplatzgestaltung kann sich auch eine technische Gestaltung der Arbeitsumwelt auf die Arbeitsunfähigkeitszeiten auswirken. So sollten vor allem Lärmschutzmaßnahmen, Schadstoffkonzentrationen, Klimatisierung und Beleuchtung in einem Betrieb berücksichtigt werden.¹⁷⁸

Folgend werden die Maßnahmen zur Verringerung dargestellt:¹⁷⁹

Lärmschutz



Anschaffung geräuscharmer Maschinen, schallschluckende Trennwände und Decken, Isolierung von Maschinen und Anlagen

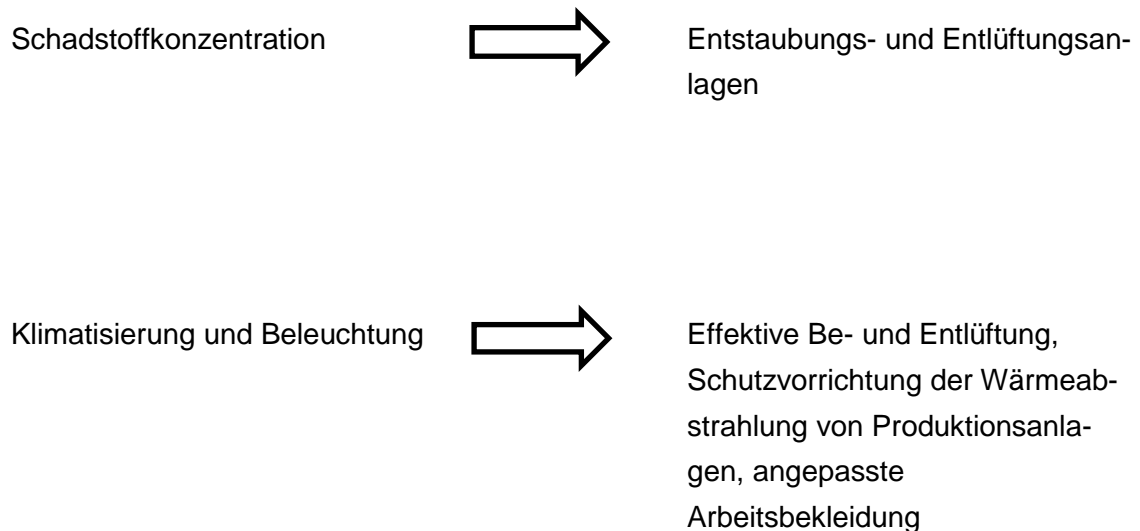
¹⁷⁵ Vgl. Derr, 1995, S. 74.

¹⁷⁶ Vgl. Schnabel, 1997, S. 49.

¹⁷⁷ Vgl. Derr, 1995, S. 75.

¹⁷⁸ Vgl. Derr, 1995, S. 75.

¹⁷⁹ Vgl. Derr, 1995, S. 76 f.



Die negativen Einflüsse von Dämpfen, Gasen, Hitze oder Lärm lassen sich oft trotz arbeitsplatzgestalterischer Maßnahmen nicht ausnahmslos abschaffen. Eine regelmäßige Untersuchung der jeweiligen Arbeitsbedingungen ist daher wichtig, um Verbesserungen und Lösungswege abzuleiten.¹⁸⁰ Eine Kooperation mit Betriebsärzten, Arbeitswissenschaftlern und Personalverantwortlichen ist für die Findung geeigneter Maßnahmen empfehlenswert.¹⁸¹

Eine weitere Maßnahme zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist eine flexible Arbeitszeitenregelung. Durch Gestaltungen wie Teilzeit, Gleitzeit oder Job Sharing können die Mitarbeiter ihre beruflichen Tätigkeiten mit den privaten Verpflichtungen besser abstimmen.¹⁸²

Die Gleitzeitregelung beinhaltet eine individuelle Planbarkeit innerhalb der vorgeschriebenen Zeitspannen zwischen dem Arbeitsbeginn und dem Arbeitsende.¹⁸³ Unter dem Begriff des „Job Sharing“ versteht man eine Partnerteilzeit, bei welcher sich zwei oder mehr Mitarbeiter einen Vollzeit Arbeitsplatz teilen. Vorteil hierbei ist die selbst bestimmende Tagesregelung.¹⁸⁴ Bei der Teilzeitarbeit ist die Wochenarbeitszeit kürzer als die eines vergleichbar vollzeitbeschäftigten Mitarbeiters. Diese Ausführung ist im §2, Abs. 1 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) geregelt. Vor allem für Frauen stellt diese Möglichkeit eine geeignete Alternative zur Arbeitslosigkeit dar.¹⁸⁵

¹⁸⁰ Vgl. Derr, 1995, S. 77 f.

¹⁸¹ Vgl. Schnabel, 1997, S. 49.

¹⁸² Vgl. Schnabel, 1997, S. 50.

¹⁸³ Vgl. Fick, 1993, S. 113.

¹⁸⁴ Vgl. Derr, 1995, S. 81.

¹⁸⁵ Vgl. Salowsky, 1996, S. 53.

6.2.3 Verbesserung der Mitarbeiterführung und dem Betriebsklima

Vorgesetzte sollten ihren Mitarbeitern eine moderne Mitarbeiterführung bieten. So fordern Arbeitnehmer eine Beteiligung an Entscheidungen, eine Anerkennung hinsichtlich ihrer erbrachten Leistung und diese in ihrer Art und Weise angemessen zu berücksichtigen. Das Problem hierbei sind die unterschiedlichen Erwartungshaltungen der Mitarbeiter.¹⁸⁶

Schulungen, in denen Vorgesetzte mit unterschiedlichen Verhaltensweisen vertraut gemacht werden, bieten dabei einen Ausgleich, um so ein positives Betriebsklima zu schaffen und die Angestellten besser zu verstehen. Auf diese Weise sollen Wege aufgezeigt werden, die den Umgang mit den Arbeitnehmern erleichtern.¹⁸⁷ Mit Hilfe von Gesprächstechniken wie Konfliktverhalten und Informationen an die Mitarbeiter soll ein demokratisch-kooperativer Führungsstil angestrebt werden.¹⁸⁸

Es ist von hoher Bedeutung, dass nicht nur die Mitarbeiter die Ziele und Maßnahmen der Unternehmensleitung kennen, sondern auch die Vorgesetzten die Vorstellungen und Arbeitserwartungen der Mitarbeiter. So kann es neben den Schulungen für Vorgesetzte als weitergehende Maßnahme gesehen werden, die Informationen an die Mitarbeiter über das in den Schulungen Erlernte weiterzugeben.¹⁸⁹

Man spricht hierbei auch von einer Kooperation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Ziel solch einer Kooperation soll es sein, die Angestellten in die Planung und Mitsprache mit einzubeziehen, Verantwortung zu übergeben, Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu schaffen, die Förderung der beruflichen Entwicklung zu steigern und die Belange der Angestellten weitestgehend zu berücksichtigen.¹⁹⁰

Die Bewirkung dieser Kooperation bringt mit sich, dass sich die Angestellten wohl fühlen und dementsprechend eine höhere Leistungsbereitschaft mit sich bringen. In Folge dessen sinkt die Arbeitsunfähigkeitsquote.¹⁹¹

¹⁸⁶ Vgl. Derr, 1995, S. 83.

¹⁸⁷ Vgl. Derr, 1995, S. 84.

¹⁸⁸ Vgl. Pohen et al., 1995, S. 129.

¹⁸⁹ Vgl. Derr, 1995, S. 85.

¹⁹⁰ Vgl. Derr, 1995, S. 86.

¹⁹¹ Vgl. Derr, 1995, S. 86.

6.2.4 Personalpolitische Maßnahmen

Ziel einer jeden Personalauswahlentscheidung sollte es sein, eine weitest gehende Übereinstimmung der Anforderungen an den Arbeitsplatz mit den Fähigkeiten und Kenntnissen des zukünftigen Arbeitnehmers zu erreichen, um einer Über- oder Unterforderung entgegen zu wirken.¹⁹²

Spezielle Auswahlmethoden, wie z.B. Stellenanzeigen, Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen, Vorstellungsgespräche, Assessment Center und Testverfahren sind notwendig, um eine geeignete Auswahl zu treffen. Ebenso erscheint eine arbeitsmedizinische Untersuchung des Bewerbers als zweckmäßig, um dessen physische Eignung für den Beruf bzw. das Stellenangebot einschätzen zu können.¹⁹³

Eine weitere Möglichkeit, um einen geeigneten Bewerber ausfindig zu machen, besteht darin, diesen um eine Auskunft seiner Arbeitsunfähigkeitszeiten der letzten Jahre von seiner Krankenkasse zu bitten, wobei der Arbeitgeber selbst keine Befugnis für solch eine Bescheinigung hat. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, die Fehlzeitenquote des Bewerbers auszumachen. Jedoch sei darauf hingewiesen, dass aus vorherigen Arbeitsunfähigkeitszeiten nicht zwingend auf die Verhaltensweisen in der Zukunft geschlossen werden kann.¹⁹⁴

Wurde ein geeigneter Bewerber für eine ausführende Tätigkeit gefunden, ist die Einführung und Betreuung des neuen Mitarbeiters von hoher Bedeutung für die Identifikation mit dem Unternehmen, den Vorgesetzten und Kollegen. So ist die Arbeitszufriedenheit für das spätere Fehlzeitenverhalten entscheidend.¹⁹⁵

Gerade in den ersten Tagen sollte ein neuer Mitarbeiter ausreichend betreut werden, um diesen in das Team zu integrieren und den Einstieg in das Unternehmen zu vereinfachen. Eine geeignete Methode hierbei ist eine sogenannte Patenschaft. So wird dem neuen Kollegen ein Pate aus dem Unternehmen zugewiesen, welcher als Ansprechpartner bei offenen Fragen und Unklarheiten zur Seite stehen soll.¹⁹⁶

¹⁹² Vgl. Derr, 1995, S. 87.

¹⁹³ Vgl. Derr, 1995, S. 87.

¹⁹⁴ Vgl. Derr, 1995, S. 87 ff.

¹⁹⁵ Vgl. Derr, 1995, S. 88.

¹⁹⁶ Vgl. Nieder, S. 15 ff.

Stopp unterscheidet hierbei sieben Phasen, die bei der Eingliederung eines neuen Mitarbeiters beachtet werden sollten:

- Vorbereitung auf den neuen Mithelfer
- Willkommen heißen des neuen Kollegen und Unterweisung in das neue Team
- Einführung in die Umgebung und die Regelungen des Betriebes
- Vorbereitung und Erklärung der Arbeitsaufgaben
- Einführung in die Philosophie des Unternehmens
- Einlernen der zu verrichtenden Tätigkeiten
- Regelmäßige Kontrolle des Fortschrittes¹⁹⁷

Zudem ist eine Schaffung innerbetrieblicher Aufstiegs- Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten angemessen, um die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu gewährleisten und dahingehend Einfluss auf das Fehlzeitenverhalten zu erlangen.¹⁹⁸

6.2.5 Gesundheitsfördernde Maßnahmen

Laut Badura werden unter dem Begriff der Gesundheitsförderung jene „[...] Bemühungen verstanden, welche die Kontrolle der Bürger über ihre eigene Gesundheit verstärken und dadurch zur Verbesserung ihres physischen, seelischen und sozialen Wohlbefindens beitragen.“¹⁹⁹

Demnach beschreibt der Begriff der Prävention jenen Bereich, die der Gesundheitsförderung bei der Erhaltung der Gesundheit und der Erziehung der Gesundheit dienen.²⁰⁰

¹⁹⁷ Vgl. Derr, 1995, S. 89.

¹⁹⁸ Vgl. Derr, 1995, S. 90.

¹⁹⁹ Fick, 1993, S. 103.

²⁰⁰ Vgl. Derr, 1995, S. 93.

Folglich lässt sich der Begriff der Prävention in drei Untergruppen gliedern:

- Primäre Prävention: Reduzierung krankheitsverursachender Faktoren
- Sekundäre Prävention: Früherkennung der Krankheiten
- Tertiäre Prävention: Verbesserung des Gesundheitszustandes bei bestehender Krankheit²⁰¹

Vor allem der primären Prävention sollte hierbei eine große Beachtung geschenkt werden. Fick unterscheidet bei der primären Prävention die Verhaltens- und die Verhältnisprävention.²⁰²

So geht es bei der Verhaltensprävention darum, die Betroffenen in eine gewünschte Richtung zu lenken, gesundheitliche Risiken zu vermeiden, Bewältigungsformen zu erlernen und krankmachende Verhältnisse, wie Tabak- Alkohol- und Tablettenkonsum oder Bewegungsmangel zu thematisieren.²⁰³

Mit Hilfe von Informationsveranstaltungen, Kursen und Selbsthilfegruppen über Gefahren und Folgen dieser krankmachenden Verhaltensweisen sollen die Betroffenen aufgeklärt werden und sich mit ihren Gesundheitsproblemen auseinandersetzen. So sollen gezielte Bewältigungsformen dazu dienen, den Umgang mit Risiken weiterreichend zu erlernen. Beispiele hierzu sind das Erlernen des Umgangs mit Arbeitsmitteln, das Tragen von Schutzkleidung und der Umgang mit Schadstoffen. Auch der Ausgleich von Gesundheitsrisiken spielt hierbei eine Rolle. Arbeitsausgleichgymnastik zum Beispiel soll Schäden, die durch bewegungsarme Tätigkeiten verzeichnet werden, verringern. Zudem bieten Sportprogramme im Unternehmen nicht nur eine gesundheitliche Förderung, sie fungieren zudem auch als Kommunikationsförderung und führen somit zu einem besseren Betriebsklima.²⁰⁴

Gruppenzirkel sind Vereinigungen, bei welchen die belastenden Arbeitsanforderungen thematisiert und in der betrieblichen Gesundheitsförderung mit einbezogen werden.

²⁰¹ Vgl. Derr, 1995, S. 93.

²⁰² Vgl. Fick, 1993, S. 103 ff.

²⁰³ Vgl. Fick, 1993, S. 105.

²⁰⁴ Vgl. Fick, 1993, S. 106 ff.

Diese Verhältnisse werden jedoch erst wirksam, wenn ein fließender Übergang von Verhaltens- zu Verhältnisprävention stattfindet.²⁰⁵

So ist unter dem Begriff der Verhältnisprävention „[...] die Veränderung gesundheitsrelevanter Arbeits- und Lebensverhältnisse der Betroffenen“ zu sehen.²⁰⁶

Betriebliche Sozialleistungen wie z.B. ärztliche Vorsorgeuntersuchungen bei stark belastenden Arbeitsgruppen oder Sonderurlaube für Schichtarbeiter sollen ein Arrangement bei anlastenden Arbeitsbedingungen liefern. Um die außerberuflichen Lasten zu senken, bieten Sozialleistungen wie z.B. Betriebskindergärten und Krippen für Kinder einen Ausgleich, um so auch die Absentismus Quoten zu senken.²⁰⁷

Zudem gehören zu den Verhältnispräventionen jene Maßnahmen, die bereits im Kapitel 6.2.2 *Verbesserung der Arbeitsbedingungen* ausführlich beschrieben worden sind. Hierzu zählen beispielsweise Arbeitsformen wie Job Rotation und Job Enrichment, Lärmschutzmaßnahmen und flexible Arbeitszeitenregelungen.

6.3 Spezielle betriebliche Maßnahmen

6.3.1 Informatorische Maßnahmen

Eine weiterreichende Maßnahme zur Senkung der Arbeitsunfähigkeitszeiten sind informatorische Maßnahmen. Diese können sich an einzelne Mitarbeiter, an Vorgesetzte, Ärzte oder aber an die gesamte Belegschaft eines Unternehmens richten.²⁰⁸

Rückkehrgespräche werden mit Arbeitnehmern nach ihrer Arbeitsunfähigkeit durchgeführt, um dem Mitarbeiter zu zeigen, dass seine AU nicht unbemerkt von staten ging, dass er ein wichtiges Glied einer Kette bildet und um Beweggründe für sein Fehlen zu analysieren.²⁰⁹

²⁰⁵ Vgl. Fick, 1993, S. 108.

²⁰⁶ Fick, 1993, S. 104.

²⁰⁷ Vgl. Fick, 1993, S. 111 f.

²⁰⁸ Vgl. Derr, 1995, S. 99 ff.

²⁰⁹ Vgl. Schnabel, 1997, S. 45.

Zudem sollten sich auch Vorgesetzte untereinander über die Fehlzeitenständen, Ursachen und Folgen in den einzelnen Abteilungen informieren und gegebenenfalls Lösungen finden.²¹⁰

Ärzte können durch Postbenachrichtigungen, persönliche Unterhaltungen und Besuche im Unternehmen über die Arbeitsbedingungen informiert werden. Hoffnung besteht hierbei seitens der Unternehmen, dass die Ärzte folgend besser beurteilen können, ob Arbeitnehmer arbeitsunfähig geschrieben werden müssen oder nicht.²¹¹

Große Massen erreicht man über das Schwarze Brett, Betriebszeitungen, Plakate oder Rundschreiben beispielsweise per Mail.²¹²

6.3.2 Kontrollierende Maßnahmen

Unternehmen, die an der Glaubwürdigkeit ihrer Arbeitnehmer bei einer Arbeitsunfähigkeit zweifeln, haben die Möglichkeit, zu einer kontrollierenden Maßnahme zu greifen.

Im Folgenden werden die möglichen Maßnahmen vorgestellt:

- Fehlzeitenbriefe: Sie sollen den AN zugleich darauf aufmerksam machen, dass ihr Fehlen im Betrieb aufgefallen ist
- Fehlzeitengespräche: diese verhalten sich ähnlich wie die Rückkehrgespräche, jedoch steht die Kontrolle im Vordergrund
- Krankenbesuche: diese werden vor allem bei Unglaubwürdigkeit des Fehlens durchgeführt
- Vorladung zu Vertrauensärzten: solche Untersuchungen sind nur zugelassen, wenn die Krankenkasse selbst an der AU zweifelt²¹³

²¹⁰ Vgl. Derr, 1995, S. 102.

²¹¹ Vgl. Derr, 1995, S. 102 f.

²¹² Vgl. Derr, 1995, S. 100.

²¹³ Vgl. Derr, 1995, S. 103 ff.

6.3.3 Belohnende und strafende Maßnahmen

Theis beschreibt, dass Handlungsweisen, welche durch Lob gestärkt werden, eher wiederholt werden, wie Verhaltensweisen, die ungenügend oder gar nicht gestärkt werden.²¹⁴

Um Anreize zu schaffen, dass Mitarbeiter seltener zu einer Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung greifen, helfen finanzielle Belohnungen, wie beispielsweise Erfolgsbeteiligungen, Anwesenheitsprämien, Jahresprämien, Weihnachts- und Urlaubsgelder.²¹⁵

Der Einsatz dieser belohnenden Maßnahmen ist jedoch kontrovers. Nach kurzer Dauer werden diese finanziellen Anreize meist als Lohnbestandteil angesehen und gelten für den Arbeitnehmer als natürlich.²¹⁶

Im Gegensatz zu den belohnenden Maßnahmen können auch strafende Maßnahmen eingesetzt werden, wie z.B.: Ermahnungen, Verwarnungen, Versetzungen, Zulagen, Kürzungen, Abmahnungen oder sogar Kündigungen.²¹⁷

²¹⁴ Vgl. Theis, 1985, S. 69.

²¹⁵ Vgl. Schnabel, 1997, S. 47 f.

²¹⁶ Vgl. Derr, 1995, S. 110.

²¹⁷ Vgl. Derr, 1995, S. 111 ff.

7 Zusammenfassung und Ausblick

In der vorliegenden Bachelorarbeit wurde ein Überblick über die Bedeutung der Arbeitsunfähigkeitszeiten gegeben und die Auswirkungen, die diese Fehlzeiten mit sich bringen. Abschließend werden in diesem Kapitel, die gewonnen Ergebnisse dieser Arbeit dargestellt und bewertet.

Im Hinblick auf die Einflussfaktoren, welche in dieser Arbeit heraus gearbeitet wurden, wird gemeinverständlich, dass nicht nur medizinische Faktoren für Krankenstände verantwortlich sein können, sondern auch persönliche -, betriebliche – und externe Einflüsse Arbeitsunfähigkeitszeiten hervorrufen. Die Rede ist hierbei auch von einem sogenannten "Absentismus". Meist ist ein Zusammenwirken mehrerer Faktoren dafür verantwortlich, dass Menschen sich dafür entscheiden, der Arbeit fernzubleiben. So bin ich zudem der Meinung, dass sich Arbeitskollegen gegenseitig de- bzw. motivieren und das Betriebsklima intern in einer Arbeitsgruppe einen hohen Stellenwert besitzt, wenn es um die Frage geht, ob der einzelne Arbeitnehmer seiner Tätigkeit im vollem Maße nachkommt. So ist damit zu rechnen, dass beispielsweise Akkordarbeiter oder Arbeitnehmer mit hohen Belastungen eher abfällig von ihrer Tätigkeit sprechen und sich dieses negative Klima auf die gesamte Belegschaft innerhalb einer Gruppe ausbreitet. Demotivation ist die Folge dessen, welche weiterreichend auch zu Fehlzeiten führt.

Im Gegensatz dazu erlauben sich Mitarbeiter, die um ihren Arbeitsplatz fürchten, wie z.B. Leiharbeiter, seltener einen Ausfalltag. Die Angst vor Schikanen und abwertenden Tätigkeiten oder sogar einer Kündigung des Arbeitsverhältnisses ist hierbei zu hoch.

Um Wirkungszusammenhänge für Arbeitsunfähigkeitszeiten zu analysieren und dementsprechend dagegen vorgehen zu können, ist eine Ursachenanalyse durchaus sinnvoll. Ich empfehle hierbei eine Analyse der entsprechenden Fehlzeiten mit Hilfe eines Elektronischen Datenverarbeitung (EDV) Programmes. So können zunächst Arbeitsunfähigkeitsfälle, -quoten und -tage pro Mitarbeiter erfasst werden und dadurch Zyklen, Auffälligkeiten und Anhäufungen heraus kristallisiert werden. Infolgedessen kann dann mit Hilfe der vorgestellten Maßnahmen dagegen vorgegangen werden.

Bezüglich der Schlussfolgerungen, die aus diesen Arbeitsunfähigkeitszeiten hervorgehen, gehe ich auf drei Kriterien ein: die Folgen für den Arbeitgeber, die Folgen für den betroffenen Arbeitnehmer und die Folgen für die Arbeitskollegen. So zeigt sich, dass diese Ausfallzeiten zu Lasten der gesamten Belegschaft gehen und Unternehmen daher Fehlzeiten als ein ernstes Thema sehen sollten.

In Anlehnung an diese Schlussfolgerungen sollten Unternehmen Maßnahmen finden, die zu einer Senkung der Arbeitsunfähigkeitszeiten beitragen. Bei den hier aufgeführ-

ten Maßnahmen handelt es sich lediglich um Vorschläge, welche von Unternehmen aufgegriffen werden könnten. Ich mache ausdrücklich darauf aufmerksam, dass meiner Auffassung nach jedes Unternehmen seine eigenen Maßnahmen analysieren und aufgreifen sollte. Einen konkreten Maßnahmenkatalog für einzelne Unternehmen gibt es hierbei nicht.

Im Rahmen dieser Maßnahmen sei jedoch anzumerken, dass verbesserte Arbeitsbedingungen, ein gesundes Betriebsklima und gesundheitsfördernde Maßnahmen keinesfalls negative Auswirkungen mit sich bringen und daher ratsam für Unternehmen und Vorgesetzte sind. Je glücklicher die Mitarbeiter, desto erfolgreicher das Unternehmen.

Zusammenfassend kann zu erkennen gegeben werden, dass Fehlzeiten in der Praxis ein viel zu geringes Thema darstellen. Der Bedeutung der Arbeitsunfähigkeitszeiten sollte gerade wegen der Stör- und Kostenfolgen im Unternehmen mehr Beachtung geschenkt werden. Um jedoch diesem Problem des Fehlens entgegen zu wirken, sind komplexe Lösungsansätze notwendig, welche analysiert und weiterreichend angewandt werden müssen.

Quellenverzeichnis

Verzeichnis der Bücherquellen, Zeitschriftenaufsätze, Monographien, sonstige Quellen:

- Abeler, J.; Badura, B. (2013):** Verdammt zum Erfolg - die süchtige Arbeitsgesellschaft?, (Fehlzeiten-Report, 2013), Springer Verlag, Berlin
- Bauer, J.-H.; Röder, G.; Lingemann, S. (1996):** Krankheit im Arbeitsverhältnis - Entgelt, Urlaub, Kündigung, 2., neu bearbeitete und erw. Aufl, Verlag Recht und Wirtschaft, Heidelberg
- Bitzer, B. (2008):** Fehlzeiten als Chance - Ein praxisorientierter Leitfaden für das betriebliche Gesundheitsmanagement, 5., überarb. und erw. Aufl, expert-Verl. (Expert-Taschenbuch, Nr. 50), Renningen
- Blitzer, B. (1992):** Fehlzeiten und kein Ende, in: *Personalführung*, 1992 (Heft 9)
- Brandenburg, Uwe; Nieder, Peter (Hg.) (2009):** Betriebliches Fehlzeiten-Management - Instrumente und Praxisbeispiele für erfolgreiches Anwesenheits- und Vertrauensmanagement., 2. Auflage, Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Bröckermann, Reiner (Hg.) (2007):** Qualitätskonzepte im Personalmanagement - Grundlagen und Fallbeispiele, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

-
- Derr, D. (1995):** Fehlzeiten im Betrieb - Ursachenanalyse und Vermeidungsstrategien, Wirtschaftsverl. Bachem, Köln
- Fick, D. (1993):** Der Krankenstand im Betrieb - Eine Analyse von Entwicklung, Ursachen und Massnahmen, 1. Aufl, Hartung-Gorre (Konstanzer Schriften zur Sozialwissenschaft, Bd. 26), Konstanz
- Fleddermann, C.; Lansnicker, F. (2013):** Prozesse in Arbeitssachen - Vertretung, Verfahren, Vollstreckung, in: *Prozesse in Arbeitssachen*
- Gieffers, F.; Pohen, J. (1983):** Fehlzeiten im Betrieb - Zusammenhänge, Ursachen, Maßnahmen, 1. Auflage, Heidelberg
- Hunold, W. (1990):** Krankheit des Arbeitnehmers - Entgeltfortzahlung, Zweifelsfälle, Kündigung ; Problemlösungen für die Praxis, 2., völlig überarb. u. aktualisierte Aufl, Haufe, Freiburg im Breisgau
- Jaufmann, D.; Mezger, E.; Pfaff, M. (1995):** Verfällt die Arbeitsmoral? - Zur Entwicklung von Arbeitseinstellungen, Belastungen und Fehlzeiten, New York: Campus, Frankfurt am Main
- Keul, S. (2012):** Fehlen aus Gewohnheit - Strategien zur Senkung des Absentismus, neue Ausg, AV Akademikerverlag, Saarbrücken
- Lawrence, A. A. (2012):** Fehlzeiten-report 2012 - Gesundheit in der flexiblen arbeitswelt, Springer Verlag, Heidelberg

-
- Lisges, G.; Schübbe, F. (2007):** Personalcontrolling, 2. Aufl, Haufe Mediengruppe (Personalbedarf planen, Fehlzeiten reduzieren, Kosten steuern), München
- Neuberger, O. (1997):** Personalwesen. 1. Grundlagen, Entwicklung, Organisation, Arbeitszeit, Fehlzeiten, Enke (Basistexte Personalwesen), Stuttgart
- Nieder, P. (1991):** Fehlzeiten fallen nicht vom Himmel, in: *Personalwirtschaft* (Heft 7)
- Nieder, P. (1978):** Zur Reduzierung von Fehlzeiten, in: Zeitschrift für *Arbeitswissenschaft* (Heft 3)
- Nieder, P. (op. 1979):** Fehlzeiten - Ein Unternehmer- oder Arbeitnehmerproblem? : Wege zur Reduzierung von Fehlzeiten, [etc.]: P. Haupt, Bern
- Olfert, K. (2012):** Personalwirtschaft, 15., verbesserte und erweiterte Auflage, Westf: NWB Verlag (Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft), Herne
- Pohen, J.; Gieffers, F.; Esser, W. (1995):** Fehlzeiten senken - Mit System zum Erfolg ; Zusammenhänge, Ursachen, Maßnahmen ; 2., neubearb. u. erw. Aufl, Sauer (Taschenbücher für die Wirtschaft, 35), Heidelberg
- Reinhold, G.; Lamnek, S.; Recker, H. (2000):** Soziologie-Lexikon, 4. Aufl, R. Oldenbourg, München
- Salowsky, H. (1983):** Fehlzeiten - Ein internationaler Vergleich, Deutscher Instituts-Verlag, Köln

-
- Salowsky, H. (1996):** Fehlzeiten - empirische Zusammenhänge, Verlag für angewandte Psychologie, Marr
- Schnabel, C. (1997):** Betriebliche Fehlzeiten - Ausmaß, Bestimmungsgründe und Reduzierungsmöglichkeiten, Dt. Inst.-Verl. Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Köln
- Schräder, W. F. (1991):** Fehlzeiten: Vorurteile bringen Sand ins Getriebe, in: *Personalwirtschaft*, (Heft 7)
- Schumacher, E. (1994):** Psychosoziale Bedingungen betrieblicher Fehlzeiten - Eine empirische Untersuchung im industriellen Bereich, Profil-Verl. (Profilskript), München, Wien
- Spies, S.; Beigel, H. (1996):** Einer fehlt, und jeder braucht ihn - Wie Opel die Abwesenheit senkt, Ueberreuter (Manager-Magazin-Edition), Wien
- Theis, K.-H. (1985):** Fehlzeiten und psychische Beschwerden - Reaktionsformen auf Belastungen im Betrieb, Spardorf, Wilfer

Verzeichnis der Internetquellen:

- Gemeinsamer Bundesausschuss (2014):** Arbeitsunfähigkeitsrichtlinien des gemeinsamen Bundesausschusses über die Beurteilung der Arbeitsunfähigkeit und die Maßnahmen zur stufenweisen Wiedereingliederung: Arbeitsunfähigkeitsrichtlinien, online im Internet, https://www.g-ba.de/downloads/62-492-817/AU-RL_2013-11-14.pdf (Stand 19.06.2014)
- Kordt, M. (2010):** DAK Gesundheitsreport 2010 - Schwerpunktthema: Schlafstörungen, online im Internet, http://www.dak.de/dak/download/Vollstaendiger_bundesweiter_Gesundheitsreport_2010-1319238.pdf (Stand 19.06.2014)
- Kordt, M. (2014):** DAK Gesundheitsreport 2014 - Die Rushhour des Lebens, online im Internet, http://www.dak.de/dak/download/Vollstaendiger_bundesweiter_Gesundheitsreport_2014-1374196.pdf (Stand 19.06.2014)
- SPIEGEL ONLINE (2010):** Fehlzeiten: Arbeitnehmer melden sich wieder häufiger krank, online im Internet, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/fehlzeiten-arbeitnehmer-melden-sich-wieder-haeufiger-krank-a-691154.html> (Stand 27.05.2014)

Verzeichnis der Gesetze:

Arbeitsgesetz (ArbG), Entgeltfortzahlungsgesetz (EfzG): 84. Aufl., München, 2014

Arbeitszeitgesetz (ArbZG), Arbeitszeitordnung (AZO): 3. Aufl., München, 2014

Bürgerliches Gesetzbuch (BGB): 73. Aufl., München, 2014

Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG): 4. Aufl., Frankfurt am Main, 2014

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname